



Collecter des fonds en Russie : l'exemple de WWF Russie

Ekaterina Ivanova

► To cite this version:

Ekaterina Ivanova. Collecter des fonds en Russie : l'exemple de WWF Russie. Science politique. 2012.
dumas-00817696

HAL Id: dumas-00817696

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00817696>

Submitted on 25 Apr 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



– PANTHÉON - SORBONNE –
U NIVERSITÉ PARIS **1**

UFR 11 – SCIENCE POLITIQUE

Master 2 Professionnel
Coopération internationale, action humanitaire et politiques de développement

COLLECTER LES FONDS EN RUSSIE: L'EXEMPLE DU WWF- RUSSIE



ЗА ЖИВУЮ
ПЛАНЕТУ!

Ekaterina IVANOVA

Mémoire de stage réalisé sous la direction de Mme Laure Neumayer, Maître de
conférences en science politique
Novembre 2012

L'Université Paris I n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans les mémoires.
Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

SYNTHESE

L'étude présente met en lumière la collecte de fonds du WWF-Russie sur le territoire national comme un moyen de légitimation pour l'organisation. Dans sa première partie ce mémoire de stage se propose de voir comment se forme la représentation propre au WWF-Russie qui est, d'un côté, intrinsèquement liée au contexte du pays, et, de l'autre côté, enracine les principes et les techniques du WWF. Le lecteur découvrira comment le WWF-Russie met en œuvre le *fundraising* national. Ce sera l'objet de la seconde partie qui s'attachera à montrer, en pratique, la stratégie de l'organisation pour la collecte des financements auprès des individus et les entreprises en Russie.

→ Mots clés : collecte de fonds, ONG, écologie, Russie

ABSTRACT

The present study examines the issue of the WWF-Russia national fundraising as a way for legitimating the organization. The first part of this paper is devoted to the organization's specific representation forming with reference to the country context, on the one hand, and to the principles and techniques inherited from the WWF network, on the other hand. The reader will discover how the WWF-Russia implements its national fundraising. This will constitute the object of the second part focusing on the strategy of individual and corporate fundraising of the organization in Russia and demonstrating it through some practical examples.

→ Keywords : fundraising, NGO, ecology, Russia

SOMMAIRE

INTRODUCTION

I. L'IMPLANTATION D'UNE ORGANISATION A L'IDENTITE ETRANGERE SUR LE SOL RUSSE

1.1. Le WWF-Russie, un nouveau membre de la famille WWF

1.1.1. Le WWF, une organisation conservationniste expérimentée

1.1.2. Le développement de l'ONG en Russie, une « greffe » réussie

1.2. La marge de manœuvre conservée par l'Etat russe

1.2.1. Le travail de l'ONG en présence d'un Etat intrusif

1.2.2. Le statut législatif révisé

II. EN QUETE DE L'INDEPENDANCE ET DE LEGITIMITE A L'INTERIEUR DU PAYS

2.1. Les difficultés du *fundraising* auprès des individus

2.1.1. L'adaptation des pratiques importées

2.1.2. L'auditoire du WWF-Russie toujours recherchée

2.2. Le partenariat avec les entreprises sur le principe « gagnant-gagnant » en construction

2.2.1. La mise en avant du partenariat avec les entreprises

2.2.2. Le manque d'une coopération responsable et durable

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

INTRODUCTION

L'étude présente s'inscrit dans une perspective double : théorique des enseignements du Master 2 Coopération internationale, action humanitaire et politiques de développement et pratique du stage professionnel de quatre mois effectué au sein de la section « Relations Entreprises » du WWF-Russie.

Pour introduire ce mémoire de stage, il nous semble important de mettre en lumière l'intérêt du choix du stage et de l'objet de cette étude. Dès le début, nous nous sommes posé la question de savoir comment une organisation à l'identité étrangère « se greffe » sur le territoire russe. En effet, la notion de l'organisation non-gouvernementale n'est apparue en Russie que très récemment. C'est avec la pérestroïka que de nombreuses branches représentatives des ONG transnationales arrivent sur le sol russe, puis se développent dans le cadre de la démocratisation et de la libéralisation des années 1990. Avec la dissolution de l'Union soviétique, le pays se retrouve face à de multiples problèmes tels que la pauvreté, les maladies, les conflits internes, etc. Dans les conditions où l'Etat est incapable de répondre aux besoins de la population, ces nouveaux arrivants, les ONG dont le fonctionnement est assuré par les financements provenant des fonds étrangers, déploient leurs actions dans les domaines différents. En même temps, les ONG d'origine russe sont presque absentes à l'exception de quelques-unes issues du mouvement des dissidents. Tout ceci pour dire que la notion de l'ONG est avant tout associée en Russie à une organisation étrangère. Il se pose alors la question de savoir comment une telle organisation peut-elle recevoir et transmettre les demandes venues de la population. Quelle est, donc, sa légitimité ? C'est probablement pour cette raison-là que le terme « organisation non-gouvernementale » est utilisé dans le pays moins que celui de « l'organisation non-commerciale ». Toutefois, le changement du terme n'a pas affecté l'ONG en tant qu'une entité qui est désormais difficile à contester. La transformation du contexte global, l'internationalisation des politiques du développement, l'insertion des ONG dans la régulation mondiale sont favorables à un rôle nouveau des ONG en tant que partie prenante des sociétés civiles. Comme le mentionne Bertrand Badie, la place des ONG doit beaucoup à la mondialisation, un « processus par lequel tout le monde voit tout le monde et où chacun dépend de tous ».¹

L'intérêt pour la question de la protection de la nature en Russie nous a amené à porter l'attention à l'activité du Fonds mondial pour la nature, l'une des organisations de la protection de l'environnement les plus reconnues au niveau mondial. A l'heure actuelle, le WWF-Russie représente l'une des ONG écologistes très influentes dans le pays.

La question de l'environnement représente un grand enjeu pour le pays dont la richesse en ressources naturelles est indiscutable. C'est une question qui est étroitement liée à celle de la propriété et la souveraineté, voire à l'Etat. C'est bien connu que le rétablissement économique du pays dans les

¹ Postface de B. Badie dans M. DOUCIN, *Les ONG: le contre-pouvoir ?* Paris, Editions Toogezer, 2007, p. 360.

années 2000 conjugué avec le renforcement du contrôle politique a reposé sur l'exploitation des ressources naturelles. Outre cela, il faut souligner que la cause écologique a beau être reléguée au second plan dans les années 1990, elle a été à l'origine de la montée de contestation dans les années 1970-1980 qui a précipité la dissolution de l'URSS. Dans les conditions où le parti politique russe prenant en charge la question écologique n'a pas réussi à s'enraciner,² les ONG de la protection de l'environnement, et notamment le WWF-Russie possédant un savoir-faire dans le domaine, jouent un rôle significatif dans le pays. En revanche, l'identité étrangère de l'organisation peut affecter sa marge de manœuvre. Il se pose alors la question de la légitimité de l'organisation.

Au cours du stage professionnel au sein du WWF-Russie, nous avons pu observer le fonctionnement de l'ONG de même que participer dans la mise en place de sa stratégie de la collecte de fonds, ce qui nous a permis, notamment, de voir à quelles difficultés l'organisation est exposée dans son travail. S'appuyant sur cette expérience, nous nous efforcerons de démontrer dans cette étude que le *fundraising* du WWF-Russie caractérisé par une conjonction complexe de l'expérience internationale du WWF et de l'environnement économique, politique et social du pays lui-même représente un moyen de légitimation pour l'organisation en tant qu'un acteur national.

En s'inscrivant dans la sociologie de Max Weber, l'on utilise ici la notion de « légitimité » dans le sens d'une reconnaissance sociale. C'est socialement que se définit la légitimité. La notion est étroitement liée à celle de « représentation ». Comme l'écrit Guy Hermet, « la représentation est le concept fondateur des régimes démocratiques modernes. Rompant avec la théorie classique de la démocratie, ceux-ci ne supposent pas le gouvernement du peuple par le peuple, mais le gouvernement du peuple par les représentants du peuple ».³ Selon cette conception, être représentatif c'est avoir la qualité pour parler et agir au nom de quelqu'un. La représentativité de l'élu, de même que sa légitimité, sont fondées sur le vote, donc le droit et la justice. Elles sont incontestables juridiquement à partir du moment où le vote a eu lieu dans des conditions définies. En revanche, la représentativité que peut revendiquer un groupe d'intérêt,⁴ en l'occurrence une ONG, n'est fondée ni sur le droit ni sur la justice. Ainsi, la question de légitimité pour le WWF dont la compétence est reconnue au niveau global se rapporte en Russie avant tout à sa position nationale, c'est-à-dire son reconnaissance en tant que porteur de la cause écologique dans le pays. La question des financements est au cœur de cette problématique, car c'est à travers cette question que l'organisation peut être mise en cause dans la conjoncture actuelle. En absence

² Le parti vert russe créé en 1993 a existé jusqu'à l'année 2008, mais la réforme des partis politiques mise en place en 2005 par Vladimir Poutine a écarté les petits partis du jeu politique. En 2008, le parti s'est transformé dans un mouvement écologique. Lors des élections présidentielles de 2012, les Verts du mouvement ont soutenu la candidature de V. Poutine.

³ G. HERMET, B. BADIE, B. PIERRE, P. BRAUD, *Dictionnaire de la science politique et des institutions politiques*, Paris, Armand Colin, 2001, p. 276.

⁴ Selon Michel Offerlé, la fonction première des groupes d'intérêt est de « faire pression sur les détenteurs de positions de pouvoir bureaucratique-politiques en accédant à la position d'acteur pertinent reconnu, ou à tout le moins existant, dans la définition des politiques publiques en général ou de certaines politiques sectorielles », M. OFFERLE, *Sociologie des groupes d'intérêt*, 2ème édit., Paris, Montchrestien, 1998, pp. 21-22.

de vote, le soutien financier des particuliers et des acteurs économiques se relève, donc, de l'approbation de son action.

A partir des connaissances techniques et théoriques acquises dans le cadre du parcours d'étude et au sein du WWF-Russie, on s'attachera, donc, à démontrer l'enjeu de la collecte de fonds tel qu'il se dessine pour l'ONG russe œuvrant dans le domaine de la protection de l'environnement. Nous nous attacherons à démontrer tout d'abord comment et dans quelles conditions se forme la représentation propre au Fonds mondial pour la nature en Russie pour mettre ensuite en lumière la mise en œuvre de sa stratégie du *fundraising* national.

I. L'IMPLANTATION D'UNE ORGANISATION A L'IDENTITE ETRANGERE SUR LE SOL RUSSE

Dans la première partie nous nous efforcerons à démontrer la formation de la représentation propre au WWF-Russie. Pris dans une configuration spécifique de l'interdépendance par rapport aux espaces national et international, le WWF-Russie est, d'un côté, intrinsèquement liée au contexte du pays, et, de l'autre côté, enracine les principes et les actions de base du WWF. Le contexte russe se révèle particulier dans la mesure où l'activité des organisations non-gouvernementales largement financée par les fonds provenant de l'étranger peut être mise à mal par l'Etat dont la marge de manœuvre reste importante.

1.1. Le WWF-Russie, un nouveau membre de la famille WWF

Comme le dit M. Doucin, « qui dit réseau, dit aussi code social partagé. Le réseau d'ONG obéit à un code propre, il représente un rassemblement dans un mouvement faiblement hiérarchisé et institutionnalisé, mu par un objectif précis et limité ».⁵ Le WWF-Russie est le membre d'un réseau partageant les mêmes principes et les mêmes idées, dite « la famille WWF ». Le Fonds mondial pour la nature est la première grande organisation non-gouvernementale qui s'est mobilisée pour la cause écologique au niveau mondiale. Au moment de son arrivée sur le territoire de la Russie, l'organisation possède une expérience, ses bases du fonctionnement déjà développées et pratiquées pendant presque un demi-siècle. Il nous semble important d'évoquer tout d'abord la question de représentation⁶ de l'organisation dans le temps et dans l'espace, pour mettre, par la suite, le focal sur le développement de l'organisation en Russie.

1.1.1. Le WWF, une organisation conservacionniste expérimentée

Il sera utile de commencer notre propos par la présentation de l'organisation dont nous allons parler tout au long de cette étude. Il est impossible d'analyser les questions stratégiques du WWF-Russie sans connaître la nature et les spécificités historiques du développement de l'ONG.

- Un bref portrait du WWF

⁵ M. DOUCIN, *Les ONG: le contre-pouvoir ?* Paris, Editions Toogezzer, 2007, p. 235.

⁶ M.OFFERLE, *Sociologie des groupes d'intérêt*, 2ème édité., Paris, Montchrestien, 1998, p. 71.

Le WWF⁷ (World Wide Fund for Nature) ou le Fonds mondial pour la nature est une organisation internationale indépendante de protection de la nature et de l'environnement engagée dans le développement durable. Son logo est un panda géant et son slogan est « pour une planète vivante » (*For a living planet*). L'organisation est créée en 1961 en Suisse.

La mission de l'organisation est « d'enrayer la dégradation de notre planète et de construire un avenir dans lequel l'humanité, en réduisant son empreinte écologique, vivra en harmonie avec la nature ».⁸ Son objectif est triple et consiste dans la préservation de la biodiversité du globe, dans la veille pour une utilisation durable des ressources naturelles renouvelables, l'encouragement des mesures destinées à réduire la pollution et la surconsommation. Ses actions se basent majoritairement sur le lobbying et la non-violence ainsi que la recherche et l'innovation.⁹

Les principes directeurs du WWF sont suivants¹⁰:

- être mondial, indépendant, multiculturel et apolitique ;
- utiliser les meilleures informations scientifiques disponibles pour aborder les questions et évaluer de manière critique tous ses efforts ;
- rechercher le dialogue et éviter toute confrontation inutile ;
- élaborer des solutions de conservation concrètes en associant des projets de terrain, des initiatives politiques, le renforcement des capacités et des activités d'éducation ;
- impliquer les communautés locales et les peuples indigènes dans la planification et l'exécution de ses programmes de terrain, en respectant leurs besoins culturels et économiques ;
- s'efforcer d'établir des partenariats avec d'autres organisations, les gouvernements, les entreprises et les communautés locales, dans le but de renforcer l'efficacité du WWF ;
- mener ses opérations au moindre coût et utiliser les fonds des donateurs suivant les meilleures normes comptables.

A présent, le WWF compte plus de 5 millions de donateurs à travers le monde et dispose d'un réseau opérationnel dans 100 pays proposant environ 1 200 programmes de protection de la nature. L'organisation est à l'origine de plusieurs initiatives globales pour la protection de l'environnement, comme, par exemple, la Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (CITES), *Forest Stewardship Council* (FSC) ou *Marine Stewardship Council* (MSC).

Depuis sa création en 1961, le WWF a déployé de différentes méthodes et stratégies pour hiérarchiser ses activités. Ainsi, l'organisation a adopté une approche éco-régionale dite *Global 200*

⁷ F. BIRET, R. ESTEVE, A. STUSBOIS, *Dictionnaire de la protection de la nature*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, Coll. « Espaces et territoires », 2009, p. 215-216.

⁸ WWF International, *WWF in Brief*, disponible à l'adresse: http://wwf.panda.org/wwf_quick_facts.cfm#initials

⁹ WWF International, *Code of Ethics*, disponible à l'adresse: http://wwf.panda.org/who_we_are/organization/ethics/

¹⁰ WWF International, *Global Programme Framework*, Gland, Suisse, 2008.

regroupant 238 zones géographiques comme étant les plus représentatives des principaux types d'habitats terrestres, marins, et d'eau douce. Les *Global 200* donnent une représentation à l'échelle globale de la biodiversité. En 2008 le WWF a développé un Cadre stratégique des programmes 2008-2020 destiné à exposer les grandes lignes de sa stratégie pour ses futures actions. Les priorités soulignées dans ce Cadre sont traitées à travers plusieurs programmes sur lesquels sont concentrés 80% des dépenses de programmes du réseau WWF. Le Cadre Stratégique des Programmes répond à une double finalité, à savoir, informer les publics extérieurs sur l'action du WWF, et servir de ligne directrice pour le développement de programmes de conservation prioritaires. La stratégie actuelle de WWF porte sur 35 zones prioritaires, la conservation de 36 espèces menacées et l'empreinte écologiques dans 6 domaines.¹¹

Le Secrétariat central de l'organisation s'appelle le WWF International avec son siège à Gland en Suisse.¹² Le rôle du WWF International est de guider et de coordonner tout le réseau WWF en développant ses orientations et priorités. Le WWF International est gouverné par un Conseil d'administration de 13 membres présidé par la présidente Yolanda Kakabadse.

La famille WWF inclue les organisations nationales et les bureaux associés. Les bureaux associés sont ceux où le WWF International travaille directement à travers les représentations. C'est, par exemple, le cas du WWF en Lettonie ou en Argentine. Le statut national signifie que l'action de l'organisation est définie par sa Direction nationale, pas par le Secrétariat. C'est le cas, par exemple, du WWF-Japon ou WWF-Etats-Unis. Le WWF a aussi des offices thématiques et régionaux.¹³

On voit que le WWF représente une organisation avec des activités multiples menées dans les pays différents pendant des décennies. Son action est basée sur la production scientifique et sur la recherche de dialogue avec les différents partenaires, à savoir le monde d'affaire, le pouvoir politique, d'autres organisations et groupements sociaux. Nous voudrions, par la suite, mettre en lumière ses particularités identitaires définies dans la durée pour voir comment s'est formée sa représentation dans le temps et dans l'espace. Qu'est-ce que, donc, représente l'organisation WWF ? Sans reprendre toute l'histoire de son développement, ce qui déborderait le cadre de l'étude présente, il nous semble toutefois important d'inscrire les spécificités de l'ONG dans un processus historique.

- Les repères identitaires du WWF inscrites dans son histoire

On ne peut pas se rendre compte de la stratégie du WWF en Russie sans aborder dès le début ce qu'on pourrait appeler les repères identitaires du WWF, c'est-à-dire, les particularités à travers lesquelles se (ré) produit la représentation de l'organisation. Il est clair que ces particularités obtiennent leur signification seulement avec leur inscription dans un processus de longue durée. Nous voudrions, par ailleurs, prendre en considération le concept de répertoire d'action collective qui a été développé par Ch.

¹¹ Voir l'annexe 3.

¹² Voir l'annexe 1.

¹³ WWF International, "WWF offices and associates around the world," *Official web site*, en ligne: http://wwf.panda.org/who_we_are/wwf_offices/

Tilly¹⁴ et peut être défini comme les moyens établis que certains groupes utilisent afin d'avancer ou de défendre leurs intérêts pour aborder la question d'un répertoire d'action spécifique du WWF.

Comme l'on a déjà mentionné, le WWF est l'une des premières organisations non-gouvernementales œuvrant pour la protection de la nature apparue sur la scène mondiale à l'époque de Trente Glorieuses, ce qui explique, en partie, son caractère marquée par un certain conservatisme en comparaison avec d'autres organisations écologiques, type Greenpeace, qui mettent en avant la contestation et la dénonciation. Mais la question n'est pas si simple, car derrière ce « pacifisme » et « conservatisme » on trouve une formation complexe d'une représentation de l'ONG. Selon le politiste M. Offerlé, cette représentation sous-entend un travail multidimensionnel de construction du champ dans lequel l'organisation agit, mais aussi du champ propre de l'organisation.¹⁵

A son origine, le WWF a été étroitement lié à l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN)¹⁶, principale organisation mondiale consacrée à la cause de la conservation de la nature, créée après la Seconde guerre mondiale. Il faut mentionner que la particularité de l'UICN consiste dans son caractère hybride : elle réunit les Etats, les agences gouvernementaux, les ONG et les experts. A l'époque de l'apparition de l'Union les problèmes environnementaux n'attiraient pas une grande attention publique, ses ressources restèrent très limitées. Ce n'est qu'aux années 1960 qu'on assiste à des changements sociétaux en Europe et en Amérique du Nord pendant lesquels les problèmes environnementaux commencèrent à soulever bien plus d'intérêt. L'inquiétude grandissante qu'inspirait l'état de la nature ne se limitait pas au monde industrialisé, mais était aussi liée à la croissance démographique, ajoutée à d'autres phénomènes de caractère socio-économiques, comme la migration et l'urbanisation.

Les projets écologiques de l'Union se développaient assez rapidement. Pourtant, le problème principal auquel l'UICN faisait face dans son action comme d'autres organisations écologiques était le même, c'est-à-dire, un manque permanent des ressources financières. Ainsi, le WWF a été pensé et élaboré pour aider à franchir cet obstacle. La particularité de l'identité du WWF consiste dans le fait que cette organisation a été créée pour œuvrer en tandem avec l'UICN afin d'assurer un support financier à ses projets.¹⁷ Ce sont les outils efficaces de la collecte des fonds que le WWF était amené à forger dès ses origines.

On considère que le WWF est né avec le fameux manifeste de Morge¹⁸, signé par un groupe de personnes éminentes parmi lesquelles on trouve des hommes scientifiques, des écrivains, des hommes d'affaires du monde entier (la France, la Grande Bretagne, la Suisse, les Etats-Unis, le Pologne, l'Afrique du Sud, le Soudan, etc.). Le manifeste annonce : « Les gens habiles et dévoués à leur mission et les

¹⁴ C.TILLY, *La France conteste de 1600 à nos jours*, Paris, Fayard, 1986.

¹⁵ M.OFFERLE, *Sociologie des groupes d'intérêt*, 2ème édit., Paris, Montchrestien, 1998, p. 81.

¹⁶ L'Union internationale pour la conservation de la nature, *A propos de l'UICN*, site officiel : <http://cms.iucn.org/fr/>

¹⁷ A. SCHWARZENBACH, WWF. *Cinquante ans au service de la nature*, Paris, Buchet&Chastel, p. 13.

¹⁸ *The Morges's Manifesto, We must save the World's wild life*, 29 April 1961, disponible en ligne : <http://awsassets.panda.org/downloads/morgesmanifesto.pdf>

organisations qui font un travail admirable luttent pour protéger la nature. Ils ont les capacités et la volonté pour cela, mais, malheureusement, ils manquent de ressources et du soutien »¹⁹. Le manifeste fut, donc, un coup d'audace pour attirer la plus grande attention du public aux problèmes de l'environnement, « médiatiser » les problèmes. A ce propos, E. Nicholson, l'un des fondateurs du WWF, écrivait à Ira Gabrielson, président du Wildlife Management Institute de Washington: « Les animaux et leur protection représentent sans doute la plus grande source au monde de fonds potentiel. L'approche professionnelle d'une structure rationalisée à l'échelon mondial devrait bientôt attirer de plus grands sommes encore et constituer une force de défense de l'environnement à égalité avec d'autres organismes ».²⁰

En effet, l'idée du WWF lancée avec ce manifeste est venue de trois Britanniques. Victor Stolan, un homme d'affaire, a proposé de créer une fondation pour assurer un soutien financier à des projets de la protection des espèces menacées au biologiste Julian Huxley après son article « Des millions des animaux sauvages sont déjà disparus en Afrique au cours de ce siècle(...) Qu'est-ce qu'on peut faire pour sauver la faune ? » publié dans *The Observer*.²¹ Ce dernier s'est adressé, par la suite, à Edward Nicholson, un écologiste connu ayant déjà une expérience de la coopération avec le milieu d'affaire. Assez rapidement, ils ont pu lancer le manifeste de Morge en utilisant des contacts avec les personnes renommées.

Les débuts de la construction du WWF se révèlent très éloquentes. Tout d'abord, pour la première fois, une organisation écologique inclue deux dimensions - éthique et financière - dans un va-et-vient constant. L'éthique sert pour attirer les fonds dans un calcul rationnel pour servir, par la suite, à la réalisation des projets. A l'époque, c'était une idée novatrice, qui a marqué toute la stratégie du WWF jusqu'à présent, et défini donc son répertoire d'action.

L'autre caractéristique qu'il est important de noter est que l'organisation s'est construite sur la base d'une forte campagne de médiatisation et d'information dans laquelle des personnes renommées des champs sociaux différents étaient impliquées. Déjà dans les années 1960 on voit à quel point l'information joue un rôle dans le processus de construction d'un « problème » auquel l'organisation est censée d'apporter une « réponse ».

La rationalisation et la diversité promue de l'ONG a influencé une neutralité et une recherche de dialogue qui caractérisent l'action du WWF. Même le choix de son siège en Suisse est illustratif : la stabilité économique et politique du pays, sa traditionnelle neutralité, mais surtout l'absence du passé colonial, ce qui est, d'ailleurs, très important dans les conditions où la majorité de projets fussent destinés au continent africain à peine sorti du colonialisme.

Le WWF est devenu un organisme indépendant dont l'objet principal était de lever les fonds, de les gérer et de les dépenser, et l'UICN était son conseiller impartial en matière de sciences et de

¹⁹ Ibid.

²⁰ A. SCHWARZENBACH, *WWF. Cinquante ans au service de la nature*, Paris, Buchet&Chastel, p. 20.

²¹ K. KELLAWAY, "How the Observer brought the WWF into being," *The Observer*, 07.11. 2010.

techniques.²² Le WWF et l'UICN ont collaboré très étroitement jusqu'au moment où le Fonds mondial pour la nature s'est transformé en une organisation conservacionniste à part entière avec une grande expérience. Par contre, leur collaboration bien qu'elle soit réussite, ne fut pas sans disputes régulières. Il faut noter que ces désaccords étaient, au fond, le résultat de la différence de l'identité de deux organisations. Le prince Philip qui a joué un rôle important dans l'action du Fonds mondial pour la nature soulignait en 1997 : « Ce qui me frappa dès le début fut l'immense différence de cultures. Les gens de l'UICN venaient de l'université ou de laboratoires de recherche technique. Ceux du WWF possédaient une culture d'entreprise ». ²³ A titre d'exemple, on peut noter que les hommes scientifiques de l'UICN ont souvent critiqué une stratégie « d'attrance » du WWF, notamment, la modification des titres des projets dans le sens d'être plus attrayants comme des « produits à vendre ». ²⁴

Effectivement, la présence des hommes d'affaire a beaucoup influencé le développement de l'ONG. Un grand nombre entre eux ont été invités à intégrer le Conseil d'administration du WWF, ce qui a permis de parler d'une identité entrepreneuriale de l'organisation. Dans les documents du début du WWF on rencontre fréquemment des termes comme « monde d'affaire » et autre références au business. ²⁵ Cette « identité d'entreprise » du WWF, selon l'historien A. Schwarzenbach, fut accentuée avec le recrutement d'un grand nombre de banquiers renommés au niveau international, parmi lesquels on peut citer, par exemple, S. Schweizer, président de la société de banque suisse (en 1963), les banquiers anglais H.F. Tiark (en 1965) et E. Kleinwort (en 1968), ou Hermann Josef Abs (en 1966), figure éminent de la Deutsche Bank. Cette identification du WWF raillée au monde d'affaire lui a permis, d'abord et avant tout, de se distinguer des organisations plus anciennes avec la même vocation de la protection de l'environnement. A ce propos, E. Nicholson déclarait : « Ce qu'il faut, ce n'est pas une nouvelle organisation qui copie et rivalise avec celles déjà en place, mais un nouveau projet international coopératif qui concrétise les efforts en fournissant les ressources adéquates ». ²⁶

Il est intéressant aussi de souligner qu'à l'époque d'épanouissement économique de l'après-guerre l'image des décideurs de l'industrie et du commerce étaient beaucoup meilleure que celle qu'elle est devenue avec le temps. Pour en citer un exemple, on peut se référer au premier rapport du WWF qui évoque Fritz Vollmar nommé le secrétaire général du WWF en 1962 comme un « jeune businessman suisse » alors qu'il a travaillé comme un journaliste free-lance, assistant de direction dans une société de métallurgie aussi bien qu'à la Croix Rouge pendant la crise de réfugiés hongrois. ²⁷

Pourtant, le WWF n'était pas dirigé que par les hommes d'affaire. Le vice-président du WWF restant une décennie à son poste Peter Scott était un ornithologiste et un artiste ; les personnages clés de l'organisation - le prince Philip, duc d'Édimbourg, (président du WWF International 1981-1996) et le

²² Ibid., p. 83.

²³ Cité par A. SCHWARZENBACH, *WWF. Cinquante ans au service de la nature*, Paris, Buchet&Chastel, p. 83.

²⁴ Ibid.

²⁵ A. SCHWARZENBACH, *WWF. Cinquante ans au service de la nature*, Paris, Buchet&Chastel, p. 81.

²⁶ Cité par A. SCHWARZENBACH, *WWF. Cinquante ans au service de la nature*, Paris, Buchet&Chastel, p. 19.

²⁷ WWF International, *WWF International Director Generals 1962-present*, en ligne : http://wwf.panda.org/who_we_are/organization/dg_bios/

prince Bernhard de Hollande (président du WWF International 1962-1976) - étaient, eux aussi, étrangers à ce milieu. Il faut toutefois remarquer que le WWF a toujours essayé de faire des personnes éminentes et connues des porte-paroles de son action. Ce choix n'est pas anodin, car outre l'effet d'image que ces personnalités offraient à l'organisation naissante elles procuraient des contacts et l'appartenance à de multiples réseaux sociaux. En ce qui concerne les familles royales, fortes d'une expérience philanthropique et caritative elles se sont relevées experts en matière de la collecte des fonds. En effet, le WWF a bénéficié de ressources financières importantes grâce au Club des 1001 lancé en 1971 avec l'appel du prince Bernhard de Hollande. Il s'est adressé aux mille personnes les plus renommées et riches en les demandant de verser chacun 10 000 dollars USA au WWF.²⁸ C'est, donc, cette diversification du champ propre à l'organisation nourri par des cultures différentes qui caractérise le WWF.

Dès son début, l'organisation a essayé d'établir un plus grand nombre de ces bureaux dans les différents pays du monde. En suivant l'analyse de J. Siméant, on peut parler d'une approche de *sans-frontiérisme*²⁹ que l'organisation adopte au moment de son apparition dans le but d'obtention des ressources financières.³⁰ Dans la première vague de création de bureaux nationaux (les années 1960), on voit majoritairement les pays occidentaux : la Grande Bretagne et la Suisse, d'abord, puis les Etats-Unis, l'Allemagne, l'Autriche, les Pays-Bas, et, enfin, la Belgique, le Canada, l'Italie et l'Espagne.

Bien que l'équipe WWF ait élaboré un plan détaillant le fonctionnement de ses bureaux nationaux, dès le début les membres de la famille WWF se sont développés avec un nombre de particularités. Par exemple, les Américains ont surtout utilisé des mailings directs alors que les Britanniques préféraient collecter les fonds au moyen de campagnes de relations publiques lancés à travers les médias.³¹ Ainsi, on peut dire que le WWF n'est pas une organisation monolithique, hiérarchisée, imposant ses ordres. Malgré l'identité d'entreprise choisie, le fonctionnement du WWF ne peut pas être réduit à celui d'une firme multinationale. Chaque organisation est restée largement indépendante dans son choix des méthodes de la collecte de fonds aussi bien que dans la question des politiques environnementales, ce qu'on verra par la suite en analysant le WWF-Russie.

Pour finaliser cette partie portant sur l'identité du WWF, il nous semble important de mentionner que dans les années 1990 l'organisation a adopté une nouvelle approche en intégrant la dimension de développement durable dans son action conservationniste. Dans son interview du 31 décembre 2009 le Secrétaire général du WWF Claude Martin (en fonction 1993-2005) a déclaré : « A moins que le WWF ne consolide sa position dans les pays en voie de développement et adopte une approche participative en impliquant les communautés locales, nous resterons éternellement une organisation « nordiste » à

²⁸ WWF-Russie, *Tchto takoe WWF?* Moscou, WWF-Russie, 2006, consultable en ligne : <http://www.wwf.ru/resources/publ/book/172>

²⁹ J.SIMEANT, "What is going global? The internationalization of French NGOs 'without borders'", *Review of International Political Economy*, 12. 2005, pp. 851-883.

³⁰ Cette approche est, par ailleurs, à nuancer dans le développement ultérieur de l'organisation que nous allons voir ensuite à travers l'exemple du WWF-Russie.

³¹ A. SCHWARZENBACH, WWF. *Cinquante ans au service de la nature*, Paris, Buchet&Chastel, p.93.

l'impact imité ». ³² Ainsi, on peut parler de l'ajustement de l'organisation au contexte extérieur en quête de la confirmation de sa légitimité.

Le WWF a passé du statut d'agence de collecte de fonds et de subventions à celui d'organisation environnementale à part entière qui réalise un programme global de la protection de la nature. L'organisation est marquée par un répertoire d'action spécifique caractérisé par la recherche d'un consensus et d'un résultat concret, par une ouverture et une action non-violente médiatisée. Nous pouvons ainsi parler d'un *mixing* identitaire dont l'organisation a bénéficié grâce à une interaction constante entre les scientifiques, les hommes d'affaires, les personnes médiatiques et artistiques. L'identité de l'organisation WWF est, donc, multiforme et complexe, empreinte d'un certain élitisme, elle est liée aux conditions conjoncturelles dans laquelle elle est nait et se développe, et n'est jamais figée. La légitimité de l'organisation s'est, tout d'abord, traduite à travers une efficacité et une approche professionnelle qu'elle doit à sa « culture d'entreprise ». Par contre, on ne peut pas réduire l'ONG à une firme transnationale, car son fonctionnement est beaucoup plus diversifié et souple. En s'inscrivant dans la démarche idéal-typique du politiste M. Offerlé, l'on pourrait parler d'une combinaison complexe de l'appel au nombre et celui à l'expertise dans la construction de la représentation du WWF. ³³

1.1.2. Le développement de l'ONG en Russie, une « greffe » réussie

L'arrivée du Fonds mondial pour la nature en Russie s'inscrit dans sa stratégie globale pour la protection de l'environnement. La situation écologique dans le pays est paradoxale. La Russie est l'un des plus gros pollueurs. Selon les données de la Banque mondiale, ³⁴ le pays se situe au quatrième rang après les Etats-Unis, la Chine et l'Inde pour les émissions de gaz à effet de serre (CO₂) responsables du réchauffement climatique. Par contre, la présence de grands territoires peu habités en fait aussi un espace précieux pour la préservation de la biodiversité de notre planète. Forte d'un répertoire d'action déjà élaboré et des financements mis à disposition, d'un côté, et de la présence des ressources humaines et d'une problématique écologique, de l'autre, l'organisation se développe à un rythme accéléré.

- Deux décennies en action

Le WWF-Russie a apparu dans la troisième vague de l'établissement des bureaux nationaux de WWF (fin des années 1980 – 1990) avec, notamment, plusieurs pays latino-américains et asiatiques, qui marque une tendance de décentralisation développée par le Secrétariat. Cette nouvelle tendance s'inscrit dans un processus d'adaptation du WWF à une nouvelle conjoncture instable caractérisée par une

³² Interview donné à l'auteur, *ibid.*, p. 269.

³³ M.OFFERLE, *Sociologie des groupes d'intérêt*, 2ème édit., Paris, Montchrestien, 1998, pp. 110 -121.

³⁴ La Banque mondiale, « Données : Émissions de CO₂ », *Site officiel de l'organisation*, en ligne : <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/EN.ATM.CO2E.KT>

compétitivité accrue avec plusieurs ONG du même profil,³⁵ et répond à un besoin financier à travers la canalisation des fonds directement dans ces pays en question.

Le WWF a débuté son travail en Russie en 1988 avec le projet de la protection de la nature de la basse Volga. Ces premiers projets étaient d'une dimension très petite, et liés à la protection des espèces menacées. Assez rapidement le WWF s'est penché dans son action sur le système russe de zones protégées.³⁶ En effet, ce système est unique et très développé. La présence des zones comme *zapovedniks* et *zakazniks* non seulement mises en réserve, mais représentant aussi des lieux de centralisation de travail de recherche scientifique s'est révélée précieuse pour les activités conservationnistes.

En 1989, le WWF-Allemagne a aidé à organiser la première expédition biologique au Taïmyr où *Bolshoi Arktichesky Zapovednik*, la plus grande réserve naturelle intégrale en Eurasie, a été créé en 1993. En 1994, le WWF International a ouvert sa représentation dans le pays. Ce bureau associé était directement gouverné par le Secrétariat International à l'aide de ses représentants, notamment une jeune écologiste américaine Laura L. Williams³⁷ nommée à la tête du bureau russe.

Héritier de l'expérience et des principes du Fonds mondial pour la nature, le bureau russe s'est rapidement mis en place. Après l'effondrement de l'Union soviétique et le début des réformes démocratiques en Russie l'attention médiatique portée au pays est grande. Ainsi, le WWF International a aidé le bureau à lancer une campagne médiatique pour débiter ces actions en Russie et trouver des financements. Pour en citer un exemple, en 1995, le prince Philip s'est rendu en visite à la Russie pour assister à l'ouverture d'un centre biologique international en Arctique *Lena-Nordensheld*, une démarche qui s'inscrit dans le répertoire d'action de l'organisation.³⁸

En même temps, le développement réussi de l'organisation tient à la présence et disponibilité des cadres professionnels expérimentés en Russie. En 1996, Igor Tchestin³⁹ devient le président du WWF-Russie. Un homme scientifique, candidat en biologie, il est venu dans l'organisation en 1994 et travaillé, notamment, sur le contrôle de la population d'ours bruns de Kamtchatka. Fort de son expérience scientifique, I. Tchestin a consacré beaucoup d'efforts au développement du WWF-Russie. Il reste à son poste jusqu'à présent.

³⁵ J.SIMEANT, "What is going global? The internationalization of French NGOs 'without borders'", *Review of International Political Economy*, 12. 2005, pp. 851–883.

³⁶ On peut distinguer 5 niveaux de protection de l'environnement naturel en Russie: les réserves à protection stricte (*zapovedniks*), les réserves à protection spéciale (*zakazniks*), les parcs naturels nationaux, les parcs naturels régionaux et les monuments naturels. Dès la fin du 19ème siècle, sous l'impulsion des scientifiques, le tsar a décidé de créer des zones de protection naturelle intégrale. Il s'agissait de protéger les types de flores et faunes les plus importants en interdisant ces territoires à la fréquentation humaine. Deux niveaux de protection sont alors établis : l'un absolu (*zapovedniks*), l'autre dite de protection spéciale (*zakazniks*). Les deux premiers parcs nationaux n'ont apparus en URSS qu'en 1983 : *Losiny Ostrov* près de Moscou et *Sotchinsky* dans la région touristique de Sotchi. En effet, la notion « parc national » a été forgée à la fin du 19ème siècle aux Etats-Unis pour désigner une zone naturelle protégée accessible à un public touristique.

³⁷ Laura L. Williams a quitté le WWF en 1997 pour travailler dans le *zapovednik Bryanski Lesse*. Elle a ensuite retourné en 2006 pour mettre en place le bureau régional de Kamtchatka. A présent, elle a un statut de consultant auprès de WWF-Russie.

³⁸ WWF–Russie, *Tchto takoe WWF?* Moscou, WWF-Russie, 2006, consultable en ligne : <http://www.wwf.ru/resources/publ/book/172>

³⁹ I.TCHESTIN, Pro menya, *La revue « Snob »*, en ligne: <http://www.snob.ru/profile/6078>

Sans faire une analyse des carrières du personnel du WWF-Russie dont il n'est pas la question ici, il nous semble, toutefois, important de remarquer que les responsables des programmes du WWF-Russie sont toujours des professionnels scientifiques qui ont déjà eu une expérience importante dans le domaine. Pour illustrer notre propos⁴⁰, on peut mentionner Viktor Nikiforov, actuellement responsable des projets pilotes, notamment en Arctique. Diplômé de l'Université d'Etat de Moscou, il a travaillé à l'Institut des problèmes de l'évolution et de l'écologie auprès de l'Académie des sciences, dans une expédition de la Direction générale de la pourvoirie, puis, dans les années 1980 - pour la création des réserves naturelles en Arctique. Le directeur exécutif de WWF-Russie, Piotr Gorbounenko a aussi un parcours intéressant : diplômes en biologie et en micro-informatique, travail sur la modélisation des écosystèmes dulcicoles, puis au sein de l'Assemblée civile d'Helsinki en Moldavie, au Conseil de l'association écologique «BIOTICA», et, enfin, l'arrivée au WWF-Russie. La majorité du personnel, surtout ceux qui travaillent sur des projets de conservation, sont très engagés et enthousiastes, ce qui influence, évidemment, la progression de l'ONG.⁴¹ Plusieurs observations effectuées au cours du stage professionnel nous ont permis d'en témoigner. Ce sentiment d'enthousiasme est lié, en général, à l'appartenance à un réseau des professionnels réputés et expérimentés et à la revendication d'une indépendance et une identité «propre» à l'organisation russe.

En 2004, le WWF-Russie est devenue l'organisation nationale.⁴² Par conséquent, la Direction du WWF-Russie a été créée et consiste aujourd'hui de 9 membres.⁴³ Les fondateurs de l'organisation sont quatre membres de la Direction nationale (I. Akimov, L. Grigoriev, A. Gafin, N. Drozdov), S. Krikaliov, un cosmonaute russe, et le directeur du WWF-Russie I. Tchestin. L'ONG est ainsi enregistrée officiellement en tant que *Vsemirny fond dikoi prirody* et effectue des dotations au Secrétariat international pour l'utilisation du logo et du sigle. Aujourd'hui, ces dotations représentent 3,5% de tous les fonds collectés en Russie. Il est intéressant de mentionner que si le pays passe au rang des pays développés⁴⁴, ce taux s'élèvera jusqu'à 8,5%.⁴⁵ Le statut national signifie aussi que l'organisation est responsable de ses programmes et de son financement.

En parlant du statut formel du WWF-Russie, il nous semble aussi intéressant de revenir sur sa Direction. Elle a pour mission de définir les orientations générales de l'organisation, approuver sa

⁴⁰ Les biographies du personnel sont disponibles sur le site du WWF-Russie, « Sotrudniki », *Site officiel*, à l'adresse: <http://wwf.ru/about/people>

⁴¹ P. DAUVIN, J. SIMEANT, *Le travail humanitaire, Les acteurs des ONG, du siège au terrain*, Paris, Presses de Science Po, 2002.

⁴² WWF Russie, « WWF razventchivaet 3 rasprostranennih mifa o sebe », *Site officiel du WWF-Russie*, disponible en ligne: <http://www.wwf.ru/news/article/10118>

⁴³ WWF-Russie, « Pravlenie WWF-Russie », Site officiel, l'adresse en ligne : <http://www.wwf.ru/about/board>

⁴⁴ Il faut préciser que bien que le classement entre les pays dite « développés », « sous-développés » et « émergents » ne soit pas tout à fait pertinent, nous raisonnons ici dans ces termes en faisant la référence à l'IDH (0,75% pour la Russie en 2011 selon PNUD). Selon le WWF-Russie, l'une des critères pour ce « changement de statut » est l'adhésion à l'OCDE. Rappelons que la Russie a demandé l'adhésion en 1996, mais l'organisation a refusé la demande. En revanche, après l'adhésion à l'OMC, l'entrée de la Russie à l'OCDE est possible déjà en 2014 (E.PISMENNAYA, E. KRAVTCHENKO, « Rouki ne vykrouchivat », *Vedomosti*, 28.08.2012).

⁴⁵ WWF Russie, « WWF razventchivaet 3 rasprostranennih mifa o sebe », *Site officiel du WWF-Russie*, disponible en ligne: <http://www.wwf.ru/news/article/10118>

stratégie, ses projets de budget. En outre, la Direction est censée à élire et révoquer le président de l'organisation, créer des bureaux régionaux, approuver le rapport annuel. La durée de mandat d'un membre est de 4 ans avec une seule possibilité de renouvellement ; l'activité des membres est bénévole. Les hommes politiques et les hauts fonctionnaires en fonction ne peuvent pas entrer dans la Direction. Selon la Charte de l'organisation, la première Direction est désignée par les fondateurs. Par la suite, les changements de composition sont effectués conformément aux décisions de la Direction.

L'action et la composition de la Direction nationale sont symboliques. Une brève présentation de ce corps nous permettra de voir que l'organisation russe reproduit l'approche du WWF qui consiste dans l'attrait des personnes éminentes issues de domaines différents dans son action. Actuellement, sept membres de la Direction nationale sont des citoyens russes. Parmi eux, on peut trouver l'ancien adjoint du ministre de l'Economie et des Finances de la Russie (1991-1992) L. Grigoriev (actuellement professeur de l'Université nationale de recherche « École des hautes études en sciences économiques » (EHESI), le directeur général du Tetra Pak en Russie et Biélorussie I. Akimov, la professeure de droit E. Abrosimova (elle est aussi membre des groupes de travail pour la préparation des projets des lois, y compris « Sur l'activité caritative et les organisations de charité », « Sur les organisations non-commerciales », « Sur les organisations à but non lucratif »), le fondateur de l'industrie PR en Russie A. Gafin, le biologiste réputé et la figure très médiatique N. Drozdov (titulaire du prix « Palmarès mondial des 500 » du PNUE), le doyen de la faculté géographique de l'Université d'Etat de Moscou, premier vice-président de la Société géographique de Russie N. Kasimov, le journaliste A. Komolov. Les deux autres sont Lasse Gustavsson, directeur exécutif du WWF International, et Derk Sauer, journaliste néerlandais, président du Conseil de surveillance de Sanoma Independent Media. Ce sont toujours des personnes liées d'une manière ou d'autre au WWF-Russie. S'il s'agit, par exemple, des hommes d'affaires, ils appartiennent aux entreprises soutenant les activités de l'organisation. Les personnalités médiatiques contribuent souvent en tant que les adhérents fidèles à l'ONG.

Pour comprendre l'ampleur et le fonctionnement du WWF-Russie, il est important de présenter l'organigramme⁴⁶ et les activités de l'organisation. A propos de l'organisation du WWF en Russie, V. Nikifirov, à l'époque responsable des projets régionaux, a déclaré : « Comme partout dans le monde, le travail du WWF en Russie est basé sur l'association des approches locale et globale. Nos projets sont destinés à résoudre les problèmes nationaux (...), aussi bien que les problèmes locaux ».⁴⁷

L'office principal du WWF-Russie se trouve à Moscou. Il coordonne les bureaux régionaux et dirige directement certains projets. Outre cela, l'Office travaille avec des donateurs, la presse et les adhérents. Les bureaux régionaux du WWF-Russie existent dans les zones les plus importantes pour la conservation de biodiversité, dite écorégions. Selon *Global 200*, il y a 14 écorégions en Russie, et le WWF travaille dans la majorité. Aujourd'hui le WWF a 6 bureaux régionaux : bureau d'Amour (Extrême

⁴⁶ Voir l'Annexe 1.

⁴⁷ WWF Russia, 2003 - *Annual report*, 2004, disponible en ligne à l'adresse suivante: <http://www.wwf.ru/resources/publ/book/eng/154>

Orient), bureau d'Altaï-Saïan, bureau d'Arkhangelsk, bureau de Caucase, bureau de la mer de Barents et celui de Kamtchatka. Outre cela, l'organisation mène plusieurs projets en Asie centrale. La mission de ces bureaux consiste dans la coordination des projets sur le terrain, le travail avec l'administration régionale et l'engagement des adhérents dans les régions. Leur structure interne copie celle de l'Office principal.

Le travail de l'Office⁴⁸ est divisé entre trois départements : Département de la protection de l'environnement, Département administratif et celui du Développement. Le Département de la protection de l'environnement est la section principale de l'organisation qui œuvre pour la mise en place des projets de conservation.

Le Fonds mondial pour la nature en Russie mène des projets de grande ampleur dans plusieurs domaines liés à la protection de l'environnement. A l'heure actuelle, les programmes principaux du WWF-Russie sont suivants⁴⁹ :

- *Forêts* - protection de la biodiversité des forêts sur la base d'une gestion durable, développement de FSC en Russie ;
- *Programme maritime* - gestion durable de ressources marines, développement de MSC en Russie ;
- *Changement climatique* - atténuation du changement climatique et l'adaptation à ses conséquences ;
- *Zones naturelles protégées* - création de nouvelles zones, programme de subventions des zones déjà existantes ;
- *Espèces menacées* – protection de la population des espèces menacées de disparition, projets de réintroduction des espèces disparues ;
- *Secteur pétrolier et gazier* - prévention et réduction de l'impact négatif de l'exploitation des hydrocarbures ;
- *Législation russe* – élaboration et soumission des propositions pour améliorer la législation écologique du pays ;
- *Energétique « verte »* - promotion de l'efficacité énergétique et des économies d'énergies ;
- *TRAFFIC* - surveillance du commerce de la faune et de flore sauvages.

Dès son apparition sur le sol russe l'ONG a mené environ 200 projets dans 47 régions du pays. De quelques personnes engagées, le nombre du personnel du WWF-Russie a passé à plus d'une centaine. Nous avons vu que le WWF-Russie reste fidèle non seulement à la stratégie globale du Fonds mondial pour la nature, mais aussi il emprunte son répertoire d'action. Le pragmatisme et l'efficacité d'expert sont à la base de son action. L'attrait des personnalités éminentes issues de domaines différents pour

⁴⁸ Voir l'Annexe 2.

⁴⁹ WWF-Russie, "Tchto my delaem ?" (Quelles sont nos activités ?), Site officiel du WWF-Russie : http://www.wwf.ru/about/what_we_do

représenter l'organisation fait l'écho au WWF Global. On peut, ainsi, parler d'un transfert de répertoire qui n'est ni automatique ni volontaire, mais réajusté et retravaillé par les acteurs de l'ONG dans le cadre d'interactions entre le WWF et le contexte national. De même, il s'agit d'une légitimation en tant qu'un acteur expert du domaine de l'environnement transmise par le rattachement au réseau.

Le développement de l'organisation et le volume du travail effectué peuvent être expliqués par la situation propre au pays transposée à travers la ligne stratégique du WWF, mais aussi par un financement stable provenant de l'étranger.

- Le fonctionnement assuré par les fonds étrangers

Dans notre analyse du développement du WWF-Russie, nous avons décidé de mettre particulièrement en valeur l'évolution du budget de l'organisation au cours de la dernière décennie, plus précisément pour les années 2000-2011. Cela nous permettra de comprendre les aspects de la collecte de fonds dans le pays par la suite.

L'indisponibilité des données pour la période antérieure est, probablement, liée au fait que dans les années précédentes le WWF-Russie n'a pas procédé à des rapports publics de son activité. Il n'y avait pas de nécessité, car les programmes « Adhérents » et « Entreprises » n'ont apparu qu'en 2001. Donc, l'ONG n'a pas du présenter son bilan d'activité publiquement. En plus, l'organisation était encore en cours de construction. Le site officiel *wwf.ru* a été lancé en 1999.

En ce qui concerne l'évolution du budget de l'organisation présentée dans le tableau ci-dessous, l'on voit que le WWF-Russie a fonctionné de manière assez stable pendant ces dix dernières années. Le taux d'augmentation des financements aussi bien que celui de réduction restent constants. On voit que la crise financière n'a pas eu d'influence sur le budget de l'organisation en hausse pour l'année 2009. Une telle stabilité s'explique, avant tout, par la nature des financements de l'ONG qui, pour une grande partie, proviennent des autres « membres » de la famille WWF.

Tableau 1. Evolution du budget du WWF-Russie⁵⁰

Année	Budget
2000	5 406 mille \$ (≈ 4 170 mille €)
2001	5 185 mille \$ (≈ 4 001 mille €)
2002	4 176 mille \$ (≈ 3 223 mille €)
2003	5 717 mille \$ (≈ 4 412 mille €)
2004	6 113 mille \$ (≈ 4 717 mille €)
2005	4 523 mille €
2006	5 395 mille €
2007	6 411 mille €

⁵⁰ Voir plus de détails dans l'annexe 4.

2008	7 897 mille €
2009	8 472 mille €
2010	9 176 mille €
2011	9 430 mille €

Nous voudrions aussi comparer le budget du WWF-Russie avec les organisations dans d'autres pays. Ainsi, pour l'année 2011, le budget du WWF-Russie atteint 9 430 mille euros. Pour la même année, le budget du WWF-UK est de 57 736 mille sterlings (soit environ 71 764 mille euros), celui du WWF-Allemagne est de 50 700 mille euros, pour le WWF-Canada – 22 869 mille dollars (soit environ 17 707 mille euros), pour le WWF-Belgique – 9 211 mille euros, pour le WWF-Afrique du Sud – 71 322 mille rands (environ 6 368 mille euros), pour le WWF-Inde – 247 981 mille roupies (soit environ 3 553 mille euros). Le budget le plus important est celui du WWF-USA : 238 529 mille dollars (soit environ 184 692 mille euros).⁵¹

En comparaison avec l'Inde et l'Afrique du Sud, l'organisation russe a bénéficié d'importants financements pour la dernière année. Le budget a même dépassé celui du WWF-Belgique. À ce qu'il paraît, cette situation s'explique par le fait que l'organisation russe, encore jeune, a entamé un grand nombre d'incitatives et de projets s'inscrivant dans la stratégie globale de l'ONG.

Par contre, presque 80% de son budget provient des fonds de l'étranger.⁵² Pour l'année 2011, 48,85% des financements sont assurés par d'autres organisations nationales du WWF. 21,49% constituent les financements publics étrangers, 8,96% proviennent des fondations privées étrangères. Ainsi, les financements collectés en Russie représentent 19,06% du budget total.

Parmi les organisations du réseau WWF ce sont le WWF-Allemagne, le WWF-Pays Bas et le WWF-Suisse qui financent largement l'antenne russe. Le bailleur public le plus important est l'Etat allemand à travers son ministère de l'Environnement.

En ce qui concerne les financements nationaux, ils sont partagés entre les dons des particuliers et les financements des entreprises.

Tableau 2. Fonds collectés en Russie

Année	<i>Fundraising</i> corporatif	<i>Fundraising</i> auprès des individus	Total
2000	NR	NR	101 000 \$ (≈77 900 €)
2001	NR	NR	146 000\$ (≈112 700 €)
2002	NR	NR	183 000 \$ (≈141 200 €)
2003	NR	NR	303 000 \$ (≈234 000 €)
2004	NR	NR	959 000 \$ (≈740 000 €)
2005	NR	NR	304 000 €

⁵¹ Tous les budgets sont présentés dans les rapports annuels des organisations consultables sur leurs sites.

⁵² WWF-Russie, « Budget », *Site officiel de l'organisation*, l'adresse en ligne : http://wwf.ru/help_us/trust/budget

2006	NR	NR	637 000 €
2007	791 534 €	568 233 €	1 359 797 €
2008	565 000 €	479 000 €	1 004 000€
2009	720 000 €	476 000 €	1 196 000€
2010	997 889 €	785 874 €	1 783 763€
2011	937 000 €	860 000 €	1 797 000€

Bien qu'ils restent encore modestes, le taux de croissance des fonds collectés en Russie est considérable. Si en 2003 les financements nationaux ne représentaient que 5% du budget total, en quelques ans ils atteignent environ 20%. Selon O. Erak, directeur du Département du Développement sein du WWF-Russie, l'augmentation du financement intérieur jusqu'au 50% est prévu pour l'année 2022. « Dans l'analyse du développement stratégique de l'ONG nous nous appuyions sur les perspectives de la croissance des dons particuliers grâce à l'introduction du système de prélèvements automatiques réguliers », a-t-elle conclu.⁵³

Le fonctionnement du Fonds mondial pour la nature en Russie se révèle particulier dans la mesure où l'organisation reste complètement indépendante financièrement de l'Etat russe, mais, en même temps, la majorité de ses ressources vient de l'étranger. La légitimité provenant de sa famille WWF n'est jamais complètement définie et ne reste pas fixe, elle se réajuste par rapport au champ dans lequel l'organisation fonctionne, mais aussi au champ propre à elle. Les acteurs nationaux bénéficient d'une représentation déjà en place, mais ils doivent, ensuite, la retravailler et l'adapter à un contexte donné. Ainsi, il nous semble indispensable de procéder à une analyse multidimensionnelle des conditions conjoncturelles dans lesquelles le WWF-Russie est amenée à agir.

1.2. La marge de manœuvre conservée par l'Etat russe

Comme le dit M. Doucin, politiste, diplomate et spécialiste des ONG, la réalité des ONG, bien qu'elles soient transnationales, est d'abord nationale.⁵⁴ Leurs interlocuteurs sont d'abord étatiques. De plus, les Etats jouent plusieurs rôles porteurs de contraintes : ils fixent le cadre juridique ; ils organisent les institutions ; ils maîtrisent les règles budgétaires.

Nous procéderons à une analyse multiforme de l'espace nationale dans laquelle le WWF-Russie est amené à agir pour comprendre le fonctionnement de l'organisation en Russie. Bien que l'organisation reste indépendante financièrement de l'Etat, il se pose la question de savoir dans quelle mesure cet Etat influence sa stratégie de la collecte de fonds. Comme nous avons déjà mentionné, le WWF commence

⁵³ Voir l'annexe 5. L'entretien avec Olga Erak, directeur du Département du Développement sein du WWF-Russie, août 2012.

⁵⁴ M. DOUCIN, *Les ONG: « acteurs-agis » des relations internationales ?* Thèse en vue de l'obtention du doctorat en science politique, Bordeaux, Institut d'études politiques de Bordeaux, 2005, p. 195-196.

son travail en Russie à l'époque de pérestroïka qui a abouti à la transformation du pays. Nous verrons, donc, comment se construit cette espace d'action de l'ONG pour, ensuite, mettre en lumière le problème de son statut formel estompé.

1.2.1. Le travail de l'ONG en présence d'un Etat intrusif

Les relations entre les ONG transnationales et l'Etat russe sont particulières dans le sens où depuis le renforcement du pouvoir politique ils entrent souvent en contrariété. Par contre, il sera réductrice de voir ces relations comme toujours adversaires, il reste quand même une place pour la négociation. Bien que l'Etat russe essaie aujourd'hui de désamorcer la critique et l'action des ONG, il ne peut pas contester le phénomène des ONG en tant que tel.

En effet, le Fonds mondial pour la nature travaille dans un secteur qui soulève toujours plusieurs interrogations sur la propriété, la terre et les ressources, celui de l'environnement.⁵⁵ Ce sont des questions particulièrement sensibles pour la Russie dont toute l'économie repose sur l'exploitation des ressources naturelles. En même temps, la position d'une organisation « issue de l'étranger » peut mettre en question la stabilité et la légitimité du WWF-Russie.

- De la déréglementation au renforcement du contrôle politique

La Russie a vécu de changements significatifs durant ces deux dernières décennies. Nous voudrions revenir sur quelques éléments clés de ces changements qui ont une influence directe sur le fonctionnement du WWF-Russie, et notamment sur les rapports entre le champ politique et le champ économique. Dans le cadre de notre étude, il est important de voir comment s'effectue un passage d'un capitalisme oligarchique vers un capitalisme bureaucratique qui pose aujourd'hui plusieurs contraintes sur le développement de l'organisation.

L'effondrement de l'Union soviétique et l'arrivée au pouvoir en Russie de Boris Eltsine ont été marquée par les espoirs et les aspirations d'un régime politique démocratique. Le nouveau pouvoir affiche l'objectif de faire de la « nouvelle Russie » une démocratie à l'image des pays occidentaux. Par contre, la réalisation de cet objectif s'est traduite essentiellement par une déréglementation de toutes les sphères dans le pays. La Russie est entrée dans une ère de fragmentation et de pluralité, de complexification du pouvoir économique et politique en un temps extraordinairement court. Comme l'écrit M. Mendras, « aucun acteur, aucune institution ne pouvait désormais prétendre déterminer à lui seul quelque enjeu que ce soit ».⁵⁶

La privatisation des biens immobiliers et des entreprises fut à l'ordre du jour pour le gouvernement et les entrepreneurs russes. Le partage des richesses et la valorisation des biens occupaient

⁵⁵ M.E. KECK, K. SIKKINK, *Activists beyond Borders. Advocacy Networks in International Politics*, USA, Cornell University Press, 1998, p. 121.

⁵⁶ M. MENDRAS, « Chapitre 1 - Le triomphe des bureaucraties », in M. Mendras (dir.), *Comment fonctionne la Russie?*, Paris, Autrement « Mondes et Nations », 2003, p. 14

les esprits, les dirigeants délaissaient des questions politiques et sociales pourtant essentielles. On peut ainsi parler d'une marchandisation⁵⁷ de la société russe des années 1990, une situation dans laquelle tout est soumis aux intérêts économiques.

Les années 1990 en Russie se caractérisent par l'installation progressive d'un système opaque et clientéliste qui délaisse la construction d'un régime institutionnel légal et transparent. Pendant la présidence de Boris Eltsine, les forces politiques ont perdu leur fonction classique d'expression critique, de proposition, de mobilisation. L'usure graduelle des partis et des mouvements politiques s'explique par l'affaiblissement des institutions publiques. Puisque les décisions se prennent hors des mécanismes prévus, et souvent hors du champ public, il est de moins en moins productif de s'investir dans une action politique à travers des partis, des syndicats, des associations. La vie politique, économique et médiatique du pays passe sous l'emprise des « oligarques », grands entrepreneurs concentrant dans leurs mains des pouvoirs financier, industriel et politique à l'occasion des privatisations et des marchandages avec le pouvoir.⁵⁸

C'est, d'ailleurs, à cette époque là que de nombreuses organisations non-gouvernementales étrangères et internationales arrivent sur le sol russe. Dans les conditions d'une absence presque totale des organisations de ce type, les nouveaux arrivants monopolisent assez rapidement le vide associatif dans la société russe. Dans cette situation de conjoncture fluide⁵⁹, le pouvoir politique délaisse complètement la réglementation formelle et informelle de ce domaine, ce qui permet à ces nouveaux acteurs sur le territoire russe d'être libres dans leur action. Ainsi, par exemple, le bureau associatif du WWF a été mis en place et dirigé par une citoyenne américaine L. Williams que l'on a déjà mentionnée précédemment. Les activités des ONG étaient, donc, laissées à leur propre compte. Les grandes ONG internationales comme le WWF, Greenpeace, Human Rights Watch, Amnesty International, Médecins sans frontières et beaucoup d'autres qui sont installées en Russie bénéficiaient de financements provenant presque à 100% de l'étranger. Parallèlement, la création des organisations caritatives et non-commerciales russes à l'image des ONG étrangères s'est accompagnée de multiples fraudes, de l'apparition des fondations fictives et l'usage inapproprié des financements. Pour le WWF-Russie, c'était une période du lancement de son travail ; l'organisation mettait en priorité le développement de sa stratégie conservacionniste et de ses projets de terrain. En effet, on peut parler du développement de l'organisation-même à partir des années 2000.

L'arrivée au pouvoir de Vladimir Poutine en 2000 ne représente pas une rupture, mais produit un changement des rapports de forces vers le renforcement des bureaucraties et du contrôle administratif. L'affaire Ioukos de 2003 marque cette évolution.

⁵⁷ K. POLANYI, *La grande transformation*, Paris, Gallimard, Coll. Bibliothèque des sciences humaines, 1983, 420 p.

⁵⁸ F. DAUCE, *La Russie postsoviétique*, Paris, La Découverte, 2008, 122 p.

⁵⁹ M. DOBRY, « Les voies incertaines de la transitologie : choix stratégiques, séquences historiques, bifurcations et processus de path dependence », *Revue française de science politique*, 50e année, n°4-5, 2000, p. 585-614.

Après la crise économique de 1998, le redressement du pays a reposé sur le gaz et le pétrole. Du fait de ses réserves, de ses niveaux de production et de ses volumes d'exportation, la Russie a pu tirer profit de la croissance des besoins mondiaux en hydrocarbures ainsi que de l'explosion du prix du pétrole. Pour illustrer notre propos nous voulons nous référer à la *Revue statistique de British Petroleum (BP)*, selon laquelle la Russie possède 44 600 milliards de m³ de gaz, soit 21,3% des réserves prouvées de la planète.⁶⁰ La Fédération russe occupe ainsi le premier rang mondial au regard de ses réserves gazières, et précède de loin l'Iran (15,9%) et le Qatar (12%). En ce qui concerne ses réserves prouvées de pétrole, pour l'année 2011 elles sont estimées à 88,2 milliards de barils, représentant 5,3% des réserves prouvées au monde. Dans les années 2000, le pouvoir politique a repris en main le secteur d'hydrocarbures. Ainsi, par exemple, au niveau législatif de nouveaux amendements à la loi fédérale du 21 février 1992 « sur le sous-sol »⁶¹ ont été introduits pour, notamment, renforcer la compétence du gouvernement fédéral au détriment des régions et limiter l'influence des compagnies étrangères.⁶²

La reprise en main du secteur d'hydrocarbures par l'Etat a créé de nouveaux équilibres dans les relations entre le pouvoir politique et le pouvoir économique détenue par les oligarques. A son arrivée au pouvoir, V. Poutine a mis l'accent sur les intérêts économiques de la Russie et la nécessité de neutraliser les oligarques. La présence de l'Etat dans le secteur du gaz a largement augmenté avec l'obtention en 2005 de 50% du capital de Gazprom, principale compagnie gazière russe.⁶³ Mais si la présence de l'Etat dans ce secteur a été toujours importante, le secteur pétrolier, quant à lui, a été contrôlé par des compagnies privées. Ce n'est qu'à partir 2003 que la part des compagnies privées dans la production pétrolière a sensiblement diminué. La société Rosneft, contrôlée à 75% par l'Etat russe, est devenue première dans la production nationale du pétrole, atteignant 24% de la production nationale en 2011.⁶⁴

Selon les calculs de la Banque mondiale pour 2000, l'extraction et le raffinage des hydrocarbures représentent un quart du PIB de la Russie. Outre son intérêt économique, la production d'énergie apporte une contribution majeure aux finances publiques russes, puisque les seuls hydrocarbures fournissent 50 % des recettes du budget fédéral.⁶⁵ Ainsi, la restauration du contrôle de l'Etat sur le secteur d'hydrocarbures s'inscrit dans la logique du renforcement de l'Etat. La centralisation du pouvoir, la nouvelle politique du soutien social de la population, la mise en place des « projets nationaux » et la création d'un fond de

⁶⁰ BP, *Statistical Review of World Energy*, juin 2012, disponible en ligne : http://www.bp.com/assets/bp_internet/globalbp/globalbp_uk_english/reports_and_publications/statistical_energy_review_2011/STAGING/local_assets/pdf/statistical_review_of_world_energy_full_report_2012.pdf

⁶¹ Rossiskaya gazeta, « Federalnyi zakon « O nedrah », *Documenti*, 21.02.1992, publié en ligne : <http://www.rg.ru/1995/03/15/nedra-dok.html>

⁶² S. BOUSSENA, C. LOCATELLI, « Le nouveau rôle de l'Etat dans l'industrie pétrolière en Russie : le privé sous tutelle ? », *MEDenergie*, n°20, 2006, pp. 32-38.

⁶³ Gazprom, *Strouktoura aktsionernogo kapitala OAO Gazprom*, disponible en ligne : <http://gazprom.ru/investors/stock/>

⁶⁴ Rosneft, *Godovoi otchet 2011*, disponible en ligne : http://www.rosneft.ru/attach/0/02/01/rosneft_go_2011_rus_web.pdf

⁶⁵ Site officiel du Sénat, « Russie : puissance ou interdépendance énergétique ? », *Rapport d'information n° 182 (2009-2010)*, disponible en ligne : <http://www.senat.fr/rap/r09-182/r09-1821.html>

stabilité s'inscrivent dans la logique de la démocratie dirigée du président Poutine. Le champ médiatique est largement dominé par le pouvoir politique.

La réduction de l'influence des oligarchies s'effectue au profit des bureaucraties. Il est important de souligner que l'Etat bureaucratique hérité de l'époque soviétique s'est maintenu dans les années 1990 et s'est facilement adapté aux relations marchandes. Les classes dirigeantes issues de l'URSS ont dans l'ensemble maintenu leur position, s'adaptant remarquablement bien à la disparition de l'institution communiste et aux nouvelles contraintes de la démocratie, notamment l'élection libre. La démocratie est devenu un instrument de légitimation des changements politiques effectués, ne servant, donc, « qu'à faire élire les dirigeants », comme l'a écrit le politiste J.-R. Raviot.⁶⁶

Les administrations se sont adaptées car elles fonctionnaient déjà en réseaux et de manière beaucoup plus souple que ne le laissait penser la doctrine centralisatrice du régime communiste.⁶⁷ Il est intéressant de remarquer que la bureaucratie s'est vu même renforcer avec la dissolution de l'URSS, car les administrations ont profité de la disparition des structures du parti communiste pour prendre la pleine possession de leur pouvoir administratif, jusqu'alors dépendant du Parti. Dans les années 1990 la faiblesse de l'Etat central leur a permis de se consolider tout en s'adaptant à une économie de marché.⁶⁸

Les administrations, à Moscou aussi bien que dans les provinces, ont conservé les liens étroits avec les patrons d'entreprises pour asseoir des pouvoirs clientélistes et contrôler les richesses.⁶⁹ Dans beaucoup de villes russes où l'usine constitue le seul bassin d'emploi, la collusion entre les acquéreurs de telle ou telle entreprise et les autorités politiques locales s'explique par la convergence de leurs intérêts : les uns sont soucieux du profit, les autres - de survie de la population. Dans les conditions de l'absence du cadre institutionnel, les entrepreneurs ont besoin de tisser les liens avec les autorités pour assurer leur pouvoir économique.⁷⁰ La position politique dominante se transforme assez vite dans l'avantage économique. A ce propos, le sociologue et politiste I. Kliamkine explique : « La fonction publique est devenue une sorte de business privé. Les entrepreneurs se voient obligés de racheter aux bureaucrates leurs droits constitutionnels. Ces droits légitimes sont justement cette marchandise dont l'offre est garantie par les fonctionnaires ».⁷¹

On assiste aussi à un va-et-vient constant entre les acteurs économiques et politiques. Certains membres du gouvernement choisissent de devenir des acteurs purement économiques (comme, par exemple, Piotr Aven, l'ancien ministre qui passe à la direction de la banque *Alfa-bank*), tandis que les responsables économiques obtiennent des mandats politiques.

⁶⁶ J.-R. RAVIOT, *La démocratie à la russe. Pouvoir et contre-pouvoir en Russie*, Paris, Editions Ellipses, p. 9.

⁶⁷ M. MENDRAS, « Chapitre 1 - Le triomphe des bureaucraties », in M. Mendras (dir.), *Comment fonctionne la Russie?*, Paris, Autrement « Mondes et Nations », 2003, p. 20.

⁶⁸ M. MENDRAS, *Russie: l'envers du pouvoir*, Paris, Odile Jacob, 2008, p. 140.

⁶⁹ MENDRAS, M. « Russie : la déroute », dans *Esprit*, octobre 1998/<http://www.ceri-science-po.org>

⁷⁰ M. DESERT, « Les entrepreneurs et la régulation économique », in K. Rousselet, G. Favarel-Garrigues (dir.), *La Russie contemporaine*, Paris, Fayard, 2010, pp. 255-256.

⁷¹ I. KLIAMKIN, « Negrazhdanskoe obchtchestvo » in A. Smolar, *Putin's empire*, Varsovie, Fondation Stefan Batory, 2007, pp. 69-80.

Le manque de confiance dans les acteurs, comme dans la capacité des institutions à régler les conflits déterminent l'importance des réseaux. Dans un contexte où la culture du contrat n'est pas développée, ils sont le filtre à travers lequel on choisit ses partenaires pour éviter des risques.⁷² Ce clientélisme et l'aggravation de la corruption provoquent, d'ailleurs, une défiance envers le capitalisme dans la société russe.

Après la crise de 1998 quand le partage des richesses touchait à sa fin, les acteurs économiques sont plus soucieux d'institutionnaliser le statut quo et protéger leur patrimoine acquis. Le passage aux marchés extérieurs à partir du milieu des années 2000 accentue encore « cette volonté de « civiliser » les règles du jeu économique russe »⁷³ : les grandes compagnies russes ont besoin d'une image de marque positive. Avec la politique affichée par V. Poutine de « dictature de loi », la bureaucratie devient un élément structurant du capitalisme en Russie. Les liens tissés entre les entrepreneurs et bureaucrates modèrent la mutation de l'application du cadre légal. Mais le problème consiste dans le fait qu'en achetant des bénéfices, l'entrepreneur devient vulnérable du point de vue légal. L'activité économique reste soumise à des contraintes administratives, ce qui dote les agents de l'Etat d'une forme de « ressource » par rapport aux entrepreneurs. Dans ces conditions, c'est la bureaucratie russe qui détient le monopole de l'interprétation des lois et règlements.⁷⁴ Si à l'époque de B. Eltsine tout était soumis aux règles informelles, l'arrivée du V. Poutine et sa politique de « dictature de loi » s'inscrivent dans une logique de l'instrumentalisation du cadre légal.

On voit que le développement de l'organisation WWF dans les conditions présentées est soumis à un grand nombre de contraintes. L'intrusion de l'Etat de plus en plus significative marque toutes les sphères de la société russe dans les années 2000. Le contrôle de l'information pose un obstacle pour accéder aux plus larges couches de la population. Le clientélisme et le lien conservé entre le pouvoir politique et le pouvoir économique freinent la responsabilisation sociale du business en mettant ainsi en difficulté le partenariat entre les entreprises et l'organisation.

- L'écologie instrumentalisée par l'Etat

Dans cette analyse du rôle du pouvoir politique en Russie, il nous semble très important de mettre particulièrement en lumière la question du rapport entre l'Etat et la société autour du thème écologique. Cela nous permettra de comprendre la place des questions liées à l'environnement en Russie, mais aussi d'évoquer l'influence du pouvoir politique sur la société civile.

L'écologie est traditionnellement rattachée en Russie à un domaine plus vaste, celui des ressources naturelles dont la maîtrise constitue depuis toujours un élément essentiel du dispositif de la

⁷² M. DESERT, « Les entrepreneurs et la régulation économique », in K. Rousselet, G. Favarel-Garrigues (dir.), *La Russie contemporaine*, Paris, Fayard, 2010, pp. 255-256.

⁷³ Ibid., p. 260.

⁷⁴ M. MENDRAS, « Chapitre 1 - Le triomphe des bureaucraties », in M. Mendras (dir.), *Comment fonctionne la Russie?*, Paris, Autrement « Mondes et Nations », 2003, p. 45.

politique de sécurité et, plus largement, de la souveraineté de l'État. Mais l'écologie est aussi la matrice des mouvements nationaux des années 1980 qui précipitèrent la fin de l'Union soviétique.

La richesse du pays sur le plan des ressources naturelles fut l'une des bases idéologiques du régime soviétique. La possession d'une telle richesse s'est traduite dans l'idée de la conquête de l'homme soviétique sur la nature : l'industrialisation à l'époque d'I. Staline, puis de gigantesques projets de N. Khrouchtchev destinés à « corriger les imperfections de la nature » pour reprendre les expressions de l'époque. Le fameux projet de détournement des fleuves a été annoncé dans le programme du Parti adopté au XXIIème congrès en 1961. Par contre, dans les années 1970 où l'urbanisation et l'industrialisation ont déjà atteint le sommet, l'attitude envers la nature et ses ressources change : il s'agit, pour une société dépaycée, de se réapproprier son environnement quotidien, de tenter de donner un sens à son existence et à sa trajectoire sociale. On peut ainsi parler de l'émergence des valeurs postcommunistes dans la société (dont certaines se rapprochent des valeurs postmatérialistes de R. Inglehart, mais qui en sont toutefois distinctes), notamment la réhabilitation du passé et de la civilisation paysanne. Il est intéressant de souligner que les atteintes à l'environnement étaient envisagées moins pour leurs conséquences que comme un symptôme de l'atrophie du sens moral, de la perte par l'homme de son visage humain. La nature était vue comme « une patrie », « une mère » qui nourrit l'homme, son « enfant ». La question de l'environnement se révèle, donc, d'une dimension morale très importante.

Ce sentiment a été assez rapidement récupéré par le pouvoir politique.⁷⁵ Les dirigeants de l'époque ont mis le focal sur le thème écologique dans un souci de remobiliser la société et revivifier le projet communiste. Leur choix n'était pas anodin, mais fait bien parce qu'ils avaient conscience que ce sujet trouverait un écho dans l'opinion sans être trop dangereux pour le régime.⁷⁶ En quête d'une rélégitimation du système politique et économique, le pouvoir soviétique utilise le thème de l'environnement comme un instrument idéologique et stratégique.

A cette époque, les mouvements d'étudiants dits les « brigades de protection de la nature »⁷⁷ qui organisent des campagnes de reboisement (DOP), la Société de protection de la nature (VOOP)⁷⁸ ou les sociétés d'histoire et d'ethnographie locales (*kraevedenie*) comptent un nombre considérable d'adhérents. Elle permet l'expression d'une gamme très étendue de sentiments individuels et collectifs, de réactions de rejet et d'adaptation à un environnement naturel, social et culturel nouveau. Il nous semble intéressant de noter ici que la majorité des professionnels au sein du WWF-Russie sont issus de cette génération des années 1960-1970 particulièrement sensible aux questions écologiques, mais aussi bien instruite et expérimentée en la matière. Il n'est pas surprenant, donc, que l'arrivée du WWF en Russie a été très bien accueillie, et vite reprise par des professionnels de l'écologie russes.

⁷⁵ J.-R. RAVIOT, « L'écologie et les forces profondes de la perestroïka », *Diogenes*, n° 194, 2001, p. 152-159.

⁷⁶ Commentaire d'Y. Hamant dans A. GROPPPO, « Un référendum « vert » en Russie ? Contribution à l'étude de la naissance d'une société civile », *Diogenes*, n° 194, 2001, p. 173.

⁷⁷ Dvizhenie drouzhin ohrany prirody, *Site officiel*: <http://dop.environment.ru/>

⁷⁸ Vserossiskoe obshchestvo ohrany prirody, *Site officiel*: <http://www.runature.ru/>

A partir des années 1970, la protection de l'environnement est affichée comme l'un des instruments-clefs de la légitimation des réformes annoncées par le Parti communiste.⁷⁹ Le renouveau « écologiste » du pouvoir soviétique annoncé par M. Gorbatchev commence, donc, bien avant. Le concept d'une crise écologique est une construction dont les fondations furent posées au cours des années 1970. Largement repris par M. Gorbatchev, la « crise écologique » symbolise alors la crise générale de l'État et du système soviétiques à laquelle les réformes dans le cadre de pérestroïka sont censées remédier. Ce nouveau « langage de vérité » visait en priorité à séduire les médias et les opinions publiques occidentales, s'inscrivant dans la nouvelle politique étrangère de l'URSS.⁸⁰ Dans la même lignée, fut créé un ministère de l'Environnement dirigé pour la première fois par un ministre non communiste Nikolaï Vorontsov, un biologiste victime de répressions stalinienne. En 1988, un état de l'environnement a été publié, évoquant qu'un cinquième de territoire de l'URSS était dans l'état sinistre. La place des scientifiques dans le débat public sur l'état de l'environnement a été confortée par l'autonomie accrue accordée aux commissions d'expertise écologique au nom de la séparation de pouvoirs.⁸¹ Par contre, cette *glasnost* en matière de l'écologie a connu des limites, comme en témoigne la révélation tardive de l'impact de l'explosion de Tchernobyl, et ce malgré l'activité des associations faisant partie du mouvement dite « informel ». Ainsi, l'environnement a été le principal domaine de la contestation précédant l'explosion du monde communiste, et utilisé par le pouvoir politique.

Après l'effondrement de l'Union soviétique, cette politique écologique s'est continuée avec, notamment, la participation de la Russie dans les grandes conférences écologiques internationales. Pourtant, assez vite les problèmes sociaux qui touchent l'ensemble de la société dans les années 1990 relèguent au dernier plan les questions de la protection de l'environnement et laissent parler d'un « nihilisme écologique »⁸². Ce reflux de l'écologie de la science publique n'a laissé subsister que les bureaux représentatifs des ONG internationales à Moscou et de petits groupes locaux mobilisés autour de questions concrètes.

Ce processus s'est accompagné aussi de la prédominance des intérêts économiques immédiats de l'État liés notamment à l'exploitation des ressources naturelles. En 1996, le Ministère transformé en Comité d'État à l'Écologie perd une partie de ses fonctionnaires. Son rôle s'est progressivement diminué avec un budget de plus en plus maigre. Ainsi, par exemple, le Comité a dû recourir à l'aide financière de Greenpeace pour pouvoir effectuer une expertise des infractions dans la réserve *Tsentralno-Sibirski zapovednik*.⁸³ Souvent les prescriptions du Comité étaient ignorées, les projets étaient entamés sans attendre non seulement les résultats, mais même le début de son expertise.⁸⁴

⁷⁹ Ibid., p. 155.

⁸⁰ J.-R. RAVIOT, « L'écologie aux frontières de la raison d'État en Russie », *Revue d'études comparatives Est-Ouest*, Vol. 36, n°1, 2005, p. 160.

⁸¹ K. ROUSSELET, G. FAVAREL-GARRIGUES (dir.), *La Russie contemporaine*, Paris, Fayard, 2010, p. 335.

⁸² Ibid., p. 334.

⁸³ I. FREMIN, « Komitet nenouznhiv veschei », *Itogi*, 25.05.2000, n°22, en ligne : <http://www.itogi.ru/archive/2000/22/112709.html>

⁸⁴ Ibid.

Le 17 mai 2000, à son arrivée au pouvoir le président Poutine dissout le Comité à l'Ecologie aussi bien que le Comité d'Etat à l'Exploitation des forêts. Selon le texte du décret, les questions traitées auparavant par ces deux comités sont désormais de la responsabilité de leur ministère de tutelle, le ministère des Ressources naturelles. La dissolution des comités avait été justifiée au nom de la rationalisation de l'action publique et de la nécessité de réduire le nombre d'employés fédéraux. Ce cas, très rare, de dissolution directe d'organisme publique, écrit chercheur M. Mendras, « permettait pourtant d'étouffer les voix discordantes de ces services à l'encontre de leur ministère de tutelle, dont la mission est avant tout de favoriser la commercialisation des matières premières du pays, en accord avec les grands groupes industriels et financiers nationaux ».⁸⁵

Ce cas nous semble très illustratif dans le sens où il montre non seulement la place de l'écologie en Russie du début des années 2000, mais aussi les rapports de forces dans le pays. En réponse à cette réforme un groupe d'initiative organisé principalement par les organisations écologiques, notamment le WWF-Russie, a lancé une campagne de collecte de deux millions de signatures requises par la loi pour organiser un référendum d'initiative populaire. Le référendum se portait sur trois questions : l'importation de matériaux radioactifs en provenance d'autres États sur le territoire de la Russie, l'existence d'un organe fédéral indépendant de protection de l'environnement et d'un service d'Etat des forêts indépendant. En octobre 2000, presque 3 millions de signatures ont été collectées dont 2,5 millions ont été déposés officiellement, mais le référendum n'a pas eu lieu car 600 milles de ces signatures ont été rejetés par la Commission électorale centrale. L'écologiste éminent A. Iablokov⁸⁶ a commenté à ce propos: « Bien sûr, la Commission électorale a reçu l'ordre du Kremlin de ne pas permettre le référendum. Le Kremlin a découvert tout d'un coup que le thème écologique intéressait la population. Et le président Poutine qui a toujours eu une opinion négative sur les verts en disant que c'étaient des « espions » (...), a déclaré récemment que toute sa vie il appréciait beaucoup les écologistes (...) ».⁸⁷ En effet, le rôle du pouvoir politique dans l'échec du référendum se justifie aussi par un silence médiatique sur le référendum. A. Iablokov a remarqué: « Nous avons reçu un fort soutien de la population, mais les médias n'en ont rien dit. Nous avons de sérieuses raisons de penser que ce n'est pas un hasard : des ordres spéciaux avaient été donnés de ne pas aborder cette question dans les médias »⁸⁸. Le WWF-Russie a aussi participé dans le débat. L'organisation a mené une enquête nationale montrant que 87% de la population étaient pour l'existence d'un organe indépendant veillant à la protection de l'environnement.⁸⁹ Il faut

⁸⁵ M. MENDRAS, « Chapitre 1 - Le triomphe des bureaucraties », in M. Mendras (dir.), *Comment fonctionne la Russie?*, Paris, Autrement « Mondes et Nations », 2003, p. 31.

⁸⁶ A. Iablokov a été le conseiller de Boris Eltsine pour l'écologie, membre du Conseil de Sécurité de la Fédération de Russie, il est le président du Centre de politique écologique de Russie, et membre influent de l'Union Socio-Ecologique.

⁸⁷ A. IABLOKOV (interview), « Rossiya perechla roubikon », *Gazeta*, n°14, 08.2004, en ligne : <http://zenews.narod.ru/et142004/ecology/rubicon.htm>

⁸⁸ Cité par A. GROppo Armelle, « Un référendum « vert » en Russie ? Contribution à l'étude de la naissance d'une société civile », *Diogenes*, n° 194, 2001, p. 163.

⁸⁹ I. TCHESTIN, « Nelzya ignorirovat mnenie naroda », *Nezavisimaya gazeta*, 07.07.2000, en ligne : http://www.ng.ru/politics/2000-07-07/3_ignore.html

noter que la position du WWF-Russie a été modérée et pacifique, ce qui s'inscrit bien dans le répertoire d'action du WWF. Cette position n'exclue pas un dialogue avec l'Etat, ce que l'organisation a fait assez souvent par la suite dans la recherche d'une solution efficace pour un problème donné.

Dans un article publié en juillet 2000 dans *Nézávissimaïa Gazeta*, I. Tchestin retrace l'histoire du référendum et explique que les acheteurs occidentaux font maintenant attention aux conditions de fabrication ou d'extraction des produits qu'ils importent, et que déjà plusieurs grands acheteurs de bois se sont détournés de la Russie, parce qu'elle surexploitait son territoire et le vouait ainsi à la désertification. C'est, selon lui, ce type de pressions qu'il faut susciter pour contraindre les gouvernements russes à s'aligner sur les pays plus respectueux de l'environnement.⁹⁰ A l'occasion, il nous semble intéressant de mentionner que le mode d'action du WWF n'est pas repris en tant que tel, mais bien parce qu'il trouve l'écho parmi les écologistes qui mettent en place l'organisation en Russie, et notamment chez Igor Tchestin. Son pacifisme et l'ouverture pour le dialogue sont bien loin des imprécations d'Alexeï Iablokov. À part leur spécialité commune - la biologie - tout dans leur biographie les distingue. Et si A. Iablokov, biologiste réputé, membre de l'Académie des Sciences, est issu des mouvements écologiques de pérestroïka au cours duquel plusieurs écologistes jouissaient d'une forme de privilège - le droit à contester- en échange de quoi le pouvoir avait la possibilité de contrôler leurs organisations, I. Tchestin est un homme scientifique, pas connu avant son arrivée au WWF, c'est un homme « d'action » plus que celui de « parole ».

Une série de mesures prises en parallèle de cette réforme a mis à mal l'écologie dans le pays: suppression de la discipline « écologie » dans les écoles, dispersion des « polices écologiques » dans les régions, révision par la Douma des lois sur l'environnement.⁹¹ La fin des années 1990 – début 2000 sont aussi marquées par plusieurs cas de persécution par des services de sécurité d'Etat liées aux questions écologiques. Ce sont, notamment, les affaires d'Alexandre Nikitine et Grigori Pasko.⁹² L'écologie se conjugue ainsi avec la sécurité d'Etat. La politique écologique devient étroitement liée à la politique de

⁹⁰ Idid.

⁹¹ WWF-Russie, *Osnovnie problemy rossiskogo zakonodatelstva v oblasti ohrany okrouzhauschei sredy*, (Les problèmes principaux de la législation écologique en Russie), Site officiel, en ligne: <http://wwf.ru/about/positions/law>

⁹² Alexandre Nikitine, l'ancien capitaine depuis plusieurs années à la retraite, avait transmis à l'association écologique norvégienne Bellona dont un bureau représentatif existe en Russie, des renseignements que le FSB déclara relever du secret d'État. Après 5 ans d'une procédure aux multiples rebondissements, il a finalement été acquitté à l'automne 2000. Grigori Pasko, un journaliste militaire, a communiqué au Japon des données sur la pollution nucléaire provoquée dans la Mer du Japon par les cimetières de sous-marins. Bien que les jugements rendus par les tribunaux civils lui soient favorables, le FSB les attaque les uns après les autres, parfois un an après qu'ils aient été rendus, accusant toujours Pasko de divulgation de secrets d'État et d'espionnage au profit d'une puissance étrangère. On pourrait également citer les noms de Vladimir Moïseev, accusé d'espionnage au profit de la Corée, du Professeur Vladimir Soïfer, océanologue de Vladivostok, membre de l'Académie des Sciences, dont l'activité a été déclarée comme mettant en danger la sécurité de l'État, eux aussi au centre d'affaires longues et embrouillées.

sécurité, un domaine multiforme de l'action publique rattaché au Président.⁹³ L'adoption en 2002 d'une doctrine écologique en ce sens affirme cette tendance.

En 2004, la fameuse réforme de 2000 a été révoquée. *Rosprirodnadzor*, un service responsable du contrôle de l'exploitation de ressources, se rattachant au ministère des Ressources naturelles, fut créé. Par contre, l'absence d'un contrôle pendant quatre ans a eu des conséquences (le nombre des inspecteurs qualifiés a sensiblement diminué aussi bien que le nombre des expertises).⁹⁴ En même temps, on assiste à une multiplication des expertises écologiques utilisées, par contre, à des fins totalement extérieures aux problématiques de l'environnement. *Rosprirodnadzor* à l'initiative d'Oleg Mitvol, adjoint au directeur, lance une affaire contre Mikhaïl Kassianov, jugé responsable d'infraction à la législation écologique en 2005 lors de l'implantation d'une zone résidentielle près de Moscou.⁹⁵ L'autre cas emblématique où le ministère a joué un rôle important est celui de Shell reconnu coupable de saccager l'environnement du site du gisement d'hydrocarbures sur l'île Sakhaline.⁹⁶ Bien que les dommages aient réelles, le pouvoir politique a pu en tirer ses profits, car les droits d'exploitation ont passé au Gazprom.

Les initiatives évoquées s'inscrivent dans la lignée du renforcement du contrôle du pouvoir politique, et plus précisément celui du Président, sur le domaine écologique intrinsèquement lié à l'exploitation des ressources naturelles sur laquelle repose le rétablissement économique de la Russie dans les années 2000. L'absence de l'expertise écologique laisse les mains libres aux entreprises rattachées à l'Etat dans la maximisation des profits. Par contre, l'activisme des écologistes n'a pas passé inaperçu et a eu des effets. V. Poutine a bien saisi cette sensibilisation encore importante dans la population russe à l'encontre des questions de la protection de la nature. Le retour du service permet au président Poutine de détourner les ONG et les activistes écologiques et apporter ainsi une « réponse » directe de l'Etat à un besoin manifesté par la population. En même temps, l'on voit que ce service est souvent utilisé par l'Etat pour écarter des concurrents ou adversaires potentiels. Dans ces conditions, l'activité des ONG, et notamment, du WWF-Russie bien qu'elle soit significative, reste limitée par l'Etat.

1.2.2. Le statut législatif révisé

La question qui se pose constamment autour des ONG en Russie est celle de leur légalité. Et le WWF-Russie n'est pas une exception. Il nous semble, donc, important de mettre en lumière le statut légal du WWF-Russie. Il est vrai que depuis l'arrivée au pouvoir de V. Poutine le statut législatif des ONG subit plusieurs changements et révisions qui ne clarifient pas la situation, mais à l'inverse la rendent plus

⁹³ J.-R. RAVIOT, « L'écologie aux frontières de la raison d'Etat en Russie », *Revue d'études comparatives Est Ouest*, Vol. 36, n°1, 2005, pp. 155-177.

⁹⁴ A. IABLOKOV (interview), « Rossiya perechla roubikon », *Gazeta*, n°14, 08.2004, en ligne : <http://zenews.narod.ru/et142004/ecology/rubicon.htm>

⁹⁵ I. ABROSIMOV, « Zatchem Kasyanovou "oborotni v pogonah?" *Dni.ru*, 16.06.2006, en ligne : <http://admin.dni.ru/polit/2006/6/16/85459.html>

⁹⁶ A. GORCHKOVA, « Mitvol chichki sobiraet », *Vremya novostei*, 08.11.2006.

floue. La loi ou plus précisément son interprétation devient une « ressource » pour le pouvoir politique qui place les ONG sous un contrôle.

- Etre ONG en Russie

La Constitution russe de 1993 garanti à chacun le droit à l'association (art. 30) : « Chacun a le droit d'association, y compris le droit de constituer des syndicats pour la défense de ses intérêts ».⁹⁷ En Russie comme dans beaucoup d'autres pays il n'existe pas de l'acte normatif définissant une ONG et son action. Le phénomène des ONG existe sur le territoire de la Russie de facto, mais pas juridiquement.

Par contre, le terme « organisation non-gouvernementale » est remplacé en Russie par celui de « l'organisation non-commerciale ». Ainsi, le WWF-Russie possède un statut légal d'une organisation non-commerciale. La notion « organisation non-gouvernementale » est utilisé dans la législation, mais seulement pour définir une organisation étrangère non-gouvernementale qui établit un bureau associatif sur le territoire russe.

Il existe deux lois qui régissent l'activité des ONG en Russie : la loi de 19 mai 1995 qui définit l'action des associations publiques⁹⁸ et la loi fédérale du 12 janvier 1996 sur les organisations non-commerciales.⁹⁹ La notion de « l'organisation non-commerciale » est plus large que celle de l'association. Selon l'article 2 de la loi, « une organisation non-commerciale est celle qui n'a pas pour but l'obtention du profit et le partage de ce profit entre ses membres ». Elle peut être créée « pour l'obtention des objectifs sociaux, caritatifs, culturels, éducatifs, scientifiques et administratifs, pour la protection de la santé des citoyens, le développement de la culture physique et sportive, pour la satisfaction des besoins non-matériels, pour la protection des droits et des intérêts légales des citoyens et organisations, pour la résolution des conflits et des différents, pour l'assistance juridique aussi bien que pour d'autres buts afin d'accession des biens sociaux ».

Au milieu des 2000 dans le contexte des révolutions dites « de couleurs » en Ukraine et en Géorgie considérées « consécutives » de l'influence des ONG transnationales, V. Poutine lance une campagne contre les ONG à l'identité étrangère en Russie. Bien qu'il n'ait pas eu des prémisses pour une révolution ou même une importante montée de protestation dans le pays, le pouvoir politique saisi ce moment pour renforcer son contrôle sur toute la vie associative de la société russe. Les ONG sont devenues les premières « victimes », puisque, d'abord, fortes des ressources financières et de leur appartenance aux réseaux plaidoyers¹⁰⁰ elles sont les plus influentes en Russie, mais aussi parce qu'elles restent fragiles face aux accusations de l'Etat qui les placent dans le camp « d'ennemies étrangers ». Le

⁹⁷ La Constitution de la Fédération de la Russie, *Site officiel*, disponible à l'adresse : <http://www.constitution.ru/>

⁹⁸ Federalnyi zakon "Ob obshchestvennykh organizatsiyah", 19.05.1995, *Consultant Plus*, disponible à l'adresse : http://www.consultant.ru/popular/obob/76_1.html#p27

⁹⁹ Federalnyi zakon "O nekommercheskikh organizatsiyah", 12.01.1996, *Douma d'Etat*, consultable en ligne : http://ntc.duma.gov.ru/duma_na/asozd/asozd_text.php?code=31677

¹⁰⁰ M.KECK, K. SIKKINK, *Activists beyond Borders. Advocacy Networks in International Politics*, USA, Cornell University Press, 1998.

26 mai 2004, V. Poutine a déclaré à l'Assemblée fédérale: «De milliers d'associations et d'unions civiles travaillent dans notre pays de manière constructive. Par contre, il y a celles dont l'activité n'est pas destinée à protéger les intérêts des gens. L'objectif prioritaire de telles organisations est de recevoir le financement d'influents fondations étrangères ou de servir des intérêts douteux de certains groupes » et dont « la voix est inaudible lorsqu'il s'agit de défendre les droits fondamentaux les plus élémentaires de l'individu pour la bonne raison que [ces organisations] ne peuvent pas mordre la main qui les nourrit ». ¹⁰¹

En 2005, le gouvernement a initié le projet de la loi apportant des modifications aux lois de 1995 et 1996 et ouvrant plusieurs débats sur l'avenir des ONG en Russie. Cette nouvelle loi connue ensuite sous le nom de « loi sur les ONG », est entrée en vigueur le 17 avril 2006. ¹⁰² Il a été exigé des ONG étrangères et internationales qu'elles procèdent à un réenregistrement de leurs branches ou de leurs bureaux de représentation en Russie auprès du Service fédéral d'enregistrement (SFE) avant le 18 octobre 2006. Selon la loi, le défaut d'enregistrement n'entraîne pas nécessairement la cessation des activités de l'ONG, mais les affecte gravement et durablement car l'enregistrement officiel - en conformité avec la loi - lui permet d'exister en tant qu'une entité légale et donc recevoir des fonds, embaucher du personnel et de représenter les intérêts d'un group spécifique de personne. La SFE a le droit de procéder, une fois par an, à des examens portant sur les activités des ONG. Ces examens visent à vérifier que les activités et les dépenses sont conformes aux buts déclarés de l'ONG. Certains experts ont critiqué cet aspect de la loi, parce qu'elle octroyait trop de pouvoir au SFE, qui n'a pas établi de limites entre ce qui relève de son contrôle et ce qui incombe à d'autres organismes d'Etat tels que l'inspection d'impôts. ¹⁰³

Le WWF-Russie n'était pas amené à procéder à ce réenregistrement, car en 2004 il a obtenu le statut légal d'une organisation russe établie par les citoyens de la Fédération de la Russie. Ce changement statutaire n'est donc pas seulement l'aboutissement du développement de l'organisation, mais aussi et avant tout l'obtention d'une légalité assurée. Par contre, le statut du Fonds mondial pour la nature reste remis en cause sous prétexte de ces financements étrangers. Ainsi, la loi sur les ONG prévoit que toutes les organisations russes et étrangères doivent remettre des rapports annuels comportant des informations détaillées sur leurs activités et leurs finances. Dans le cas où une ONG ne remet pas un tel rapport au SFE, elle recevra un avertissement indiquant qu'elle serait éliminée du registre officiel des ONG. Outre cela, la loi dispose que le manquement répété à l'obligation de fournir des rapports permet au SFE de demander la fermeture de l'ONG auprès d'un tribunal.

Il est important de souligner deux aspects de cette loi qui affecte l'activité de toutes les ONG recevant les financements étrangers. Tout d'abord, l'utilisation des formules très vagues laisse la place à

¹⁰¹ V. POUTINE, *Poslanie Federal'nomou Sobraniu Rossiiskoi Federatsii*, 26.05.2004, disponible en ligne à l'adresse: <http://dipkurier.narod.ru/poslania/posl2004.htm>

¹⁰² Federalnyi zakon "O vnesenii izmeneni v otdelnie nekotorie zakonodatelnie acti RF ", 10.01.2006, *Novaya gazeta*, disponible à l'adresse : <http://vash-deputat.ru/order/txt-684>

¹⁰³ Amnesty International, *Droits humains en Russie, Résister pour l'état de droit*, Paris, Editions Autrement, 2010, p. 32-33.

son interprétation et met toute l'activité de l'organisation sous la surveillance du Service d'enregistrement.¹⁰⁴ En outre, la campagne médiatique qui a accompagné l'introduction de ces amendements a joué un rôle dans la discréditation des organisations auprès de la population.

D'ailleurs, les autorités politiques ont continué à mettre en cause dans les organisations recevant des financements de l'étranger, notamment, dans leurs allocutions publiques. Par exemple, en 2007 V. Poutine a fait un lien entre les ONG et les forces tentant d'affaiblir le pays, en soulignant que « le flux d'argent de l'étranger utilisé pour intervenir dans nos affaires intérieures accroit ».¹⁰⁵

Après le récent retour au pouvoir de V. Poutine caractérisé par une montée de la protestation dans le pays, les initiatives visant à compromettre le travail des ONG ont été reprises. Le 20 juillet 2012, la loi intitulée «Loi portant la modification dans certains actes législatifs de la Fédération de Russie concernant la régularisation de l'activité des organisations non-commerciales qui remplissent les fonctions de l'agent de l'étranger » a été adoptée et entre en vigueur le 23 novembre 2012. Une source au Kremlin citée par l'agence d'information *Ria Novosti*¹⁰⁶ a mentionné que la loi toucherait non seulement des organisations de droits de l'homme, mais aussi de lutte contre la corruption comme Transparency International, et des organisations écologistes. Il faut souligner que les amendements ne concernent pas les organisations religieuses, les organisations étatiques et municipales, y compris les organisations non-commerciales créées par l'Etat, aussi bien que les associations liées au business.

Cette nouvelle loi introduit la notion de « l'agent de l'étranger », c'est-à-dire «une personne morale qui reçoit des financements et d'autres bien des sources étrangères (...), et qui participe dans une activité politique sur le territoire de la Fédération de la Russie ».¹⁰⁷ « Les documents publiés par les ONG dans les médias et sur Internet devront être accompagnés d'une note indiquant que ces documents ont été publiés ou diffusés par une ONG ayant le rôle d'agent de l'étranger », est-il indiqué dans la nouvelle législation. L'activité politique est définie comme « toute interaction de l'organisation avec les autorités et la société, notamment, la participation dans l'organisation et la mise en place des manifestations politiques afin d'influencer la prise de décisions des organes étatiques dont le but est de changer leur politique, aussi bien que l'opinion publique ».¹⁰⁸ La loi préconise l'obligation de renseignement du SFE quant aux financements reçus et leur dépense selon une forme et dans les délais prédéterminés. Faute de l'inscription sur la liste d'agents ou la délivrance des informations, une amende allant jusqu'à un million de roubles (environ 24 500 euros) ou une sanction pénale pouvant atteindre quatre ans de prison sont prévues par la loi.

¹⁰⁴ Human Rights Watch, *Choking on Bureaucracy*, Volume 20, n° 1, 2008, disponible en ligne à l'adresse suivante: <http://www.hrw.org/reports/2008/02/19/choking-bureaucracy-0>

¹⁰⁵ V. POUTINE, *Poslanie Federal'nomou Sobraniu Rossiiskoi Federatsii*, 26.04.2007, disponible en ligne à l'adresse: http://archive.kremlin.ru/appears/2007/04/26/1156_type63372type63374type82634_125339.shtml

¹⁰⁶ RIA Novosti, « Gosdouma prinyala zakon ob NKO », 13.07.2012, *Site officiel*, en ligne : <http://ria.ru/politics/20120713/698487471.html>

¹⁰⁷ Federalnyi zakon "O vnesenii izmeneni v otdelnie zakonodatelnie acti RF v tchasti regoulirivaniya deyatelnosti nekommercheskih organisatsii vpolniauschih founkciu inostrannogo agenta", 20.07.2012, *Rossiiskaia gazeta*, consultable en ligne: <http://www.rg.ru/2012/07/23/nko-dok.html>

¹⁰⁸ Ibid.

Ainsi, l'Etat tend à étouffer toute critique et empêcher l'intervention dans le processus de la prise de décision. La loi a provoqué une vague de protestation de la part des ONG et des activistes qui ont mis le focal sur le fait que les amendements n'ajoutaient pas de transparence, mais permettaient à l'Etat à mettre un label « agent de l'étranger » à chaque organisation dont l'activité poserait un problème pour eux. I. Tchestin pour sa part parle d'une « radicalisation des rapports entre l'Etat et la société ».¹⁰⁹

Il faut toutefois noter que l'action conjointe des organisations (notamment la signature des pétitions¹¹⁰) ayant attirée une grande attention des médias et des pays occidentaux, a eu pour la conséquence la révision du projet de loi par le Président. Dès lors, l'activité politique « n'inclut pas une activité dans les domaines de la science et de la culture, de l'art, de la santé, du soutien social des citoyens, de la protection de maternité et d'enfance, du sport, de la protection du règne végétal et du règne animal, une activité caritative aussi bien que celle dans la promotion de charité et volontariat ».¹¹¹ S'inscrivant dans l'analyse de M. Keck et K. Sikkink, on peut parler de la formation d'un réseau plaidoyer. Par contre, il ne s'agit pas d'une action conjointe et univoque. Bien qu'elle ait pu apporter des résultats concrets, la réponse directement venue du Président renvoie encore une fois à cette volonté de V. Poutine d'avoir toujours le dernier mot.

Dans un article publié en réaction à ces précisions, le WWF-Russie mentionne que « l'activité politique n'exclut pas cependant la protection du règne fongique, par exemple », et que pour éviter le label « agent de l'étranger » l'organisation ne doit pas protéger les bactéries ou les mycètes ».¹¹² Au-delà d'une simple ironie de cet article, il révèle que la loi rajoute encore plus du « flou » dans la législation russe concernant les ONG. Les dernières décisions du pouvoir politique mettant fin à l'activité de l'USAID¹¹³ en Russie et élargissant des notions de « secret d'Etat » et de « la haute trahison » ne sont qu'une démonstration supplémentaire de la surveillance accrue de l'Etat sur la société russe.

Pour généraliser, on peut dire que le statut législatif du WWF-Russie, comme toutes les autres ONG dans le pays, est caractérisé par des imprécisions et définitions vagues laissant trop de place à l'interprétation. De fortes campagnes médiatiques accompagnant à chaque fois les réformes législatives concernant les ONG bénéficiant de l'aide financière de l'étranger a pour but de compromettre ces acteurs dans les yeux de la population russe chez laquelle les souvenirs de la guerre froide sont encore trop prégnants pour la laisser insensible aux provocations de ce type.

¹⁰⁹ WWF-Russie, « My ne zhouliki i ne vory, mi – agenti inostrannogo vliyaniya », *Site officiel WWF-Russie*, 05.07.2012, en ligne : <http://www.wwf.ru/resources/news/article/9893>

¹¹⁰ Le WWF-Russie a aussi signé la pétition. Petitsii v deistvii, « Zayavlenie protiv priniatia zakonoproekta », disponible à l'adresse : <http://www.civilpetitions.org/campaigns/petition/view/number/19>

¹¹¹ Federalnyi zakon « O vnesenii izmeneni v otdelnie zakonodatelnie acti RF v tchasti regoulirivaniya deyatelnosti nekommertcheskih organisatsii voplniauschih founkcii inostrannogo agenta », 20.07.2012, *Rossiiskaia gazeta*, consultable en ligne: <http://www.rg.ru/2012/07/23/nko-dok.html>

¹¹² WWF-Russie, « Politicheskie bakterii i griby agenty », *Site officiel WWF-Russie*, 13.07.2012, en ligne : <http://www.wwf.ru/resources/news/article/9896>

¹¹³ RIA Novosti, « Prekraschenie raboty USAID v Rossii », 01.10.2012, Site officiel de RIA Novosti, en ligne : http://ria.ru/trend/USAID_18092012/

- L'ordre fiscal

En parlant du statut légal du WWF-Russie, il nous semble important d'évoquer la question du régime fiscal dans le pays. C'est bien connu que certains pays pratiquent les avantages fiscaux comme la défiscalisation des dons à partir d'un certain montant et les exemptions des ONG de certains impôts pour encourager l'action des ONG. En Russie, les régimes fiscaux restent défavorables. Le directeur du Département du Développement du WWF-Russie O. Erak a même souligné que les régimes fiscaux russes représentaient l'une des difficultés principales pour le *fundraising*.¹¹⁴

En ce qui concerne les dons des particuliers, en Russie ils peuvent être exemptes des impôts, mais seulement dans le cas où il s'agit des organisations œuvrant dans les domaines tels que la culture, l'éducation, la santé, le sport aussi bien que les organisations religieuses (l'article 219 du Code fiscal). Ainsi, les organisations écologistes comme le WWF ne sont pas concernées.

Avant 2002, la législation russe exemptait une organisation commerciale transférant les financements pour des fins d'intérêt public des taxes sur la somme concernée. Pourtant cette somme ne devait pas excéder 3% du revenu imposable, dans certains cas – 5% (le point 1, l'article 6 de la loi « L'impôt sur le revenu des entreprises et organisations »).¹¹⁵ Selon le chapitre 25 du Code fiscal de la Fédération de la Russie, entré en vigueur le 1 janvier 2002, ces avantages ont été supprimés. Ainsi, les dons des entreprises ne sont pas considérés comme des frais. Il existe pourtant des charges qui ne sont pas taxés (l'article 270), notamment, les cotisations d'adhérence.

La situation avec l'ordre fiscal des ONG est tout à fait particulière. La loi en vigueur avant 2002 fit le lien entre le paiement de l'impôt sur le revenu et une activité commerciale effectuée. Par conséquent, les organisations non-commerciales qui n'ont pas eu d'activité commerciale, ne fussent pas des contribuables par définition. Si une telle organisation avait des revenus suite à une activité commerciale, elle était amenée à payer l'impôt calculé en fonction du rapport entre les charges et les revenus. La question principale était, donc, de savoir si une organisation non-commerciale effectue une activité commerciale ou pas. La nouvelle législation préconise que les contribuables de l'impôt sur le revenu sont toutes les organisations russes (l'article 246). Ainsi, les organisations non-commerciales sont considérées des contribuables de fait de leur existence en tant qu'une entité légale. Le revenu imposable est calculé à partir d'un revenu diminué en proportion de ses frais. Les revenus sont divisés en deux types : revenus produits des ventes de biens et services et revenus non issus de vente (l'article 250 du Code). En revanche, l'article 251 du Code fiscal introduit une liste des exceptions, c'est-à-dire des cas où certains types de revenus des organisations non-commerciales peuvent être exemptes des impôts. Ainsi, le critère principal est que les revenus soient affectés. Dans ce cas, l'impôt n'est pas levé. Par conséquent,

¹¹⁴ Voir l'annexe 5.

¹¹⁵ Zakon Rossiskoi Federatsii « O naloge na pribyl predpriati i organisatsii », 27.12.1991, *Garant*, disponible en ligne : <http://base.garant.ru/10102515/>

la question qui se pose est de savoir qu'est-ce qu'il est considéré comme des revenus à affectation non-déterminée.

Pour conclure, il faut mentionner que l'ordre fiscal est devenu encore plus rigide dans les années 2000 en Russie. Ce phénomène est lié avant tout au retour de l'Etat dans la réglementation des processus économiques dans le pays. En même temps il est clair que le pouvoir politique n'est pas intéressé de la promotion des organisations dont les objectifs peuvent affecter la politique mise en place. Ce sont, notamment, les organisations de protection des droits de l'homme aussi bien que les organisations écologiques.

Ainsi, nous avons vu que la présence de l'Etat reste marquante dans la définition du statut légal des ONG, et plus particulièrement du WWF-Russie. Cette ressource administrative permet au pouvoir politique de manipuler avec la place des ONG en Russie. Outre cela, par l'affectation du cadre légal il tente de décrédibiliser ces ONG aux yeux de la population. En revanche, on peut remarquer que malgré son animosité, l'Etat russe ne met pas en cause le phénomène des organisations non-gouvernementales en tant que tel.

Le WWF-Russie est le membre de la famille WWF qui a hérité un répertoire d'action spécifique qui combine l'appel à un savoir-faire expert de même que celui au nombre dans sa représentation. L'organisation enracine les principes et les actions de base du Fonds mondial pour la nature caractérisés par la recherche de l'efficacité. En arrivant sur le sol russe, l'ONG possède déjà une légitimité en tant qu'un expert dans le domaine de la protection de l'environnement transmise à travers son rattachement au réseau. Elle est par la suite réappropriée et retravaillée par l'action des hommes scientifiques qui prennent la tête de l'organisation en Russie. Ce lien avec la famille permet non seulement bénéficier d'une représentation qui est déjà en place, mais aussi avoir un financement stable et garanti.

L'enracinement du WWF-Russie passe à travers l'adaptation au contexte national du pays. Sa représentation se reconstruit face à un Etat particulier. Si les débuts de l'organisation sont caractérisés par une déréglementation, dans les années 2000 l'action du WWF-Russie est souvent remise en cause par le pouvoir politique. Bien que l'organisation soit indépendante financièrement vis-à-vis de l'Etat et reconnue pour son savoir-faire scientifique, elle est exposée à de contraintes en raison de son identité étrangère. L'important est que l'Etat russe prend un contrôle de plus en plus significatif sur les activités économiques et sociales au sein du pays en affectant aussi la marge de manœuvre de l'ONG. C'est pourquoi la question de la collecte de fonds sur le territoire national passe à l'ordre du jour pour le WWF-Russie.

II. EN QUETE DE L'INDEPENDANCE ET DE LEGITIMITE A L'INTERIEUR DU PAYS

Pour les ONG, les enjeux de la collecte de fonds sont essentiels pour se financer et pouvoir mener à bien leurs projets. Bien que le WWF-Russie soit largement financé par les autres offices de l'organisation, il est évident que cette situation ne peut pas se perpétuer. A l'heure actuelle, le WWF Global élabore des projets avec une plus grande priorité que ceux en Russie. L'organisation se retrouve face à un besoin de chercher ses propres financements.

Pourtant, la question de l'indépendance financière, voire de la légitimité, est encore plus vitale. Pour les ONG occidentales, il s'agit généralement d'une diversification des financements dont l'objectif est d'éviter la dépendance des fonds publics et de limiter l'aide des entreprises en bénéficiant du soutien des individus. A présent, la particularité de l'organisation russe consiste dans le fait que la même question se pose sous une autre facette. Ce qui importe c'est la distinction national / étranger. Ainsi, pour le WWF-Russie, le *fundraising* national est avant tout un moyen de légitimation de son activité sur le territoire russe. Au nom de qui le WWF russe peut-il prendre la parole ? Les difficultés de la collecte de fonds auprès de la population russe incitent, donc, l'organisation à s'appuyer sur le partenariat avec les entreprises qui reste toutefois à nuancer.

2.1. Les difficultés du *fundraising* auprès des individus

Le travail du WWF dans le monde est financé à 65% par les dons des particuliers.¹¹⁶ Comme l'on a déjà indiqué plus haut, le nombre des adhérents de l'organisation dépasse 5 millions de personnes. On voit que la reconnaissance sociale joue un grand rôle pour l'ONG. A l'heure actuelle, le nombre des adhérents du WWF-Russie atteint 16 016 personnes.¹¹⁷ Pour une population de 143 millions et en présence d'un seul concurrent important dans le domaine qui est le Greenpeace Russie, ce chiffre n'est pas très significatif. En revanche, le taux de croissance des adhérents est plutôt stable, dans 10 ans (de 2002 à 2012) le nombre a multiplié par quatre.¹¹⁸ Il nous semble, donc, important de mettre en lumière la stratégie de la collecte de fonds du WWF-Russie envers les particuliers, pour évoquer ensuite les difficultés qui marquent ce programme.

2.1.1. L'adaptation des pratiques importées

¹¹⁶ WWF Russia, 2008 - *Annual report*, 2009, disponible en ligne à l'adresse suivante: <http://www.wwf.ru/resources/publ/book/eng/326>

¹¹⁷ Selon Anna Alekseytseva, coordinatrice du programme « Adhérents » du WWF-Russie.

¹¹⁸ En 2002, le nombre des adhérents est de 4 000. WWF Russia, 2002 - *Annual report*, 2003, disponible en ligne à l'adresse suivante: <http://www.wwf.ru/resources/publ/book/eng/51>

Dans la recherche d'une efficacité maximale, l'organisation bénéficie largement des mécanismes du WWF Global dont l'expérience en matière de *fundraising* est déjà très grande. En même temps, elle fait preuve d'une créativité et originalité afin d'attirer et fidéliser ses adhérents. Nous voudrions nous arrêter sur les outils développés dans le cadre du programme « Adhérents » afin de comprendre comment se développe la collecte de fonds auprès des individus en Russie.

- La mise en place du programme « Adhérents »

Le programme « Adhérents » du WWF-Russie destiné à collecter les fonds auprès des individus est assez jeune, car mis en place en 2001. « À partir de maintenant, chaque personne préoccupée de l'avenir de la nature de notre pays et de la planète dans son ensemble, peut rejoindre 5 million partisans de WWF du monde entier » - lit-on dans le Rapport annuel de 2001.¹¹⁹ Il est intéressant de souligner que la mise en place du programme a été prédisposée par la création du site officiel du WWF-Russie en 1999. Le site Internet permet, donc, à l'organisation non seulement de faire connaître ses activités sur un grand territoire russe et communiquer avec le public, ce qu'elle fait notamment à travers ses rapports annuels mis en ligne, mais aussi de collecter directement les fonds.

En effet, le grand lancement du programme a eu lieu en 2002 avec l'envoi de 4 millions de lettres dans toutes les régions de la Russie. Chaque lettre contenait une invitation à adhérer, une bouclette avec les informations sur l'ONG et une enveloppe pour envoyer la première contribution. Cette technique dite du mailing postal est bien connue dans le monde occidental et a été en vogue avant les années 2000. Bien que ce lancement ait permis au WWF-Russie d'attirer ses premiers partisans (environ mille personnes), elle a été assez rapidement abandonnée et remplacée par d'autres techniques plus modernes et souvent moins coûteuses. L'explication de ce phénomène nous semble liée, avant tout, au fait que cette technique peu connue en Russie demandait du temps à être appropriée, mais surtout au fait que l'Internet représentait déjà un outil beaucoup plus efficace et moins coûteux. La communication est plus rapide et directe. Ainsi, le WWF-Russie dès le début du développement de la collecte de fonds auprès des individus s'est basée sur son site officiel où les pages spéciales ont été créées pour la collecte de dons. Il faut aussi souligner que le WWF-Russie emploie les réseaux sociaux pour promouvoir son activité aussi bien que pour se faire connaître au plus grand nombre de la population. Il est présent sur Facebook, Vkontakte, Livejournal, Youtube et Twitter.

Comme nous avons déjà mentionné, le WWF représente une organisation décentralisée qui laisse ses branches libres à choisir les techniques et moyens appropriés pour attirer les adhérents. Il n'existe pas d'une standardisation parmi les WWF nationaux dans les appellations ou les montants à contribuer. Par contre, comme dans la majorité des organisations, l'efficacité de leurs actions reste primordiale.

¹¹⁹ WWF Russia, 2001 - Annual report, 2002, disponible en ligne à l'adresse suivante: <http://www.wwf.ru/resources/publ/book/eng/1>

Il est important de mentionner que dans le WWF-Russie la différence entre les adhérents et les donateurs est très difficile à cerner. Pour devenir adhérent du WWF-Russie, il faut simplement payer une cotisation. L'organisation ne demande pas une activité particulière de la part de ses membres, le bénévolat restant marginal. Cette situation peut être expliquée par la représentation même de l'ONG s'appuyant surtout sur le professionnalisme et le savoir. En revanche, en ce qui concerne la branche russe, ce phénomène peut être aussi lié à la recherche d'une légitimité nationale. En adoptant une telle stratégie, elle tend non seulement à mettre en avant le nombre des individus qui l'aident financièrement, mais qui la soutiennent, font partie de son équipe, qui suivent son action.

Au sein du WWF-Russie il existe de différents niveaux d'adhésion selon le montant donné. Premièrement, ce sont des adhérents individuels (*Individoualnie storonniki*) dont la cotisation aujourd'hui est de 90 roubles (environ 2 euros) par mois minimum ou 900 roubles (environ 20 euros) par an.¹²⁰ Puis, il existe aussi des adhérents-familles (*Semeinie storonniki*) dont la cotisation est plus élevée de 200 roubles (environ 4 euros) par mois minimum ou 2000 roubles par an (environ 50 euros).¹²¹ En signe de l'encouragement et d'un accueil bienveillant les adhérents individuels aussi bien que les familles reçoivent des petits badges « Panda », des plaquettes sur l'histoire du WWF, des cartes d'adhérent, des petits journaux pour les adhérents « Panda » et des cartes de vœux pour le Nouvel An. La famille reçoit un calendrier spécial WWF pour le Nouvel An. Outre cela, il y a au sein du WWF-Russie des « gardiens de la Terre »¹²² (*Khraniteli Zemli*), le nom donné aux adhérents qui effectuent des dons importants : 900 roubles par mois minimum (environ 20 euros) ou 10 000 roubles par an (environ 250 euros). Chaque « gardien » est récompensé par un badge en argent « Panda » et un certificat personnalisé.

Il faut souligner qu'au moment de la création du programme « Adhérents » les « gardiens de la Terre » ont représenté le groupe des grands donateurs du WWF-Russie. En 2008, l'organisation a lancé une nouvelle initiative : le club « Panda d'Or » qui rassemble les grands donateurs avec une cotisation annuelle à partir de 100 000 roubles (environ 2 500 euros). Aujourd'hui, le nombre des membres de ce Club atteint 70 personnes alors que le nombre des « gardiens de Terre » s'élève à 1 289 personnes.¹²³ Sur son site l'organisation annonce : « Le club « Panda d'Or » est une opportunité de participer dans une action importante et gracieuse : aider la nature qui aujourd'hui a besoin de votre implication. Devenant le membre du club « Panda d'Or » vous rejoignez les personnes honorables les gestes généraux desquelles nous avons permis à faire beaucoup de choses ! Vous pouvez jouer un rôle décisif dans la protection de la nature ».¹²⁴ En signe de récompense, chaque membre du Club reçoit un certificat et un label pour

¹²⁰ WWF-Russie, *Individoualnie storonniki*, Site officiel du WWF-Russie, en ligne : http://www.wwf.ru/help_us/members/goldenpanda

¹²¹ WWF-Russie, *Semeinie storonniki*, Site officiel du WWF-Russie, en ligne : http://www.wwf.ru/help_us/members/family

¹²² WWF-Russie, *Khraniteli Zemli*, Site officiel du WWF-Russie, en ligne : http://www.wwf.ru/help_us/members/earthkeepers

¹²³ Selon Anna Alekseytseva, coordinatrice du programme « Adhérents » du WWF-Russie.

¹²⁴ WWF-Russie, *Club « Panda d'Or »*, Site officiel, en ligne : http://www.wwf.ru/help_us/golden_panda

l'automobile. Outre cela, le WWF-Russie a commencé à organiser des voyages spéciaux, des visites des parcs nationaux et des réserves naturelles pour ses grands donateurs.

Le programme « Adhérents » a développé aussi des projets d'adhérence que l'on pourrait appeler « non-réguliers ». Leur but est de chercher les fonds à destination d'un projet concret. Ce type d'adhésion représente un grand avantage pour l'organisation car il est plus facile d'expliquer à une personne qui donne son argent à quoi sert sa contribution. En même temps, une telle approche permet à l'organisation de faire apprendre à une population qui n'a pas de culture de don comment et à quoi peut servir un argent donné. C'est pourquoi les projets non-réguliers sont beaucoup utilisés par le WWF-Russie à ces débuts. Ce type d'adhésion est toujours accompagné d'une grande campagne de communication afin de sensibiliser le public à une question particulière. Il est clair que cette méthode attire beaucoup de donateurs. En revanche, ce type d'adhésion n'est pas stable. L'intérêt baisse avec le temps, d'autres programmes apparaissent. L'autre caractéristique est que les fonds sont destinés à un programme concret et ne peuvent pas, donc, être utilisés ailleurs. Leur utilisation est limitée.

L'exemple d'une telle adhésion est celui des « gardiens de la Forêt ».¹²⁵ Ce programme a été développé il y a plusieurs années avec l'objectif de financer le programme « Forêts » de l'organisation. Pour devenir le gardien, un don minimal de 30 000 roubles (environ 750 euros)¹²⁶ est demandé. Pour son action, chaque donateur reçoit un certificat et un petit souvenir « Arbre de la Vie » fait par des artisans de la région d'Altaï. Il faut mentionner que ce programme très développé au milieu des années 2000 reste assez marginal en ce moment. Bien que le problème de la protection des forêts existe toujours, l'intérêt du public qui n'est pas soutenu par une communication régulière s'est progressivement diminué.

Une autre forme d'adhésion existe au sein du WWF-Russie. En comparaison avec les deux autres, cette forme associe les avantages des projets réguliers et non-réguliers. Il s'agit des « Adoptants »¹²⁷, adhérents qui « adoptent » des animaux en apportant une contribution à leur protection. Il s'agit toujours des espèces menacées dont la protection ou la sauvegarde représente un enjeu pour l'ONG. Les animaux au nom desquels une campagne est faite peuvent changer, mais le principe reste mis en œuvre. Il faut mentionner que ce programme est développé par les différents WWF nationaux, mais avec les modalités différentes. Nous allons nous arrêter ici seulement sur le programme développé par l'organisation russe.

En Russie, la contribution d'un « Adoptant » s'élève à 25 000 - 30 000 roubles (environ 600-750 euros). L'adoptant reçoit un certificat d'adoption (signé par une personne connue et/ou médiatique) et un souvenir - animal fait du carton-pâte. Le programme existe dans beaucoup de pays, mais il est caractérisé par certaines particularités en Russie. Tout d'abord, il s'agit des espèces menacées du pays. La communication est ainsi plus directe et facile. Puis, la campagne de « l'adoption » est assez dynamique, parce que les animaux « changent » en fonction des projets concrets. Pour illustrer notre

¹²⁵WWF Russie, *Snan'te khranitelem lesa*, Site officiel, disponible en ligne : http://www.wwf.ru/about/what_we_do/forests/year/forestkeepers

¹²⁶ Pour l'année 2012. Il faut toutefois mentionner que les sommes de dons varient d'une année à l'autre.

¹²⁷ WWF-Russie, *Ousynovit belogo medvedya*, Site officiel, à l'adress : <http://www.wwf.ru/business/belmed>

propos, on peut mentionner que la première campagne d'adoption était destinée à sauver les bisons. En 2008, elle a fini avec l'achèvement de la partie principale du projet de la restitution de la population des bisons dans la partie européenne de la Russie. En 2009 à la veille de l'Année du tigre et du Forum international du tigre, l'organisation a entamé la campagne d'adoption du tigre. En 2012 avec l'année de l'Arctique, le WWF-Russie a lancé une campagne de « l'adoption » des ours polaires. Une autre particularité que l'on voudrait mentionner est le sens d'une créativité toujours recherchée par l'organisation. Si en France, par exemple, les « adoptants » reçoivent une peluche¹²⁸ en signe de l'aide, en Russie c'est une figurine créée par les artistes et faite d'une manière très particulière.

A travers tous ces exemples, on voit que l'organisation essaie non seulement attirer de nouveaux donateurs, mais surtout les fidéliser. A ce propos, il est utile de se référer à Johanna Siméant qui dans son analyse de l'engagement dans une mobilisation fait la distinction entre « les incitations sélectives favorisant l'engagement » et les « rétributions susceptibles ensuite de le renforcer ».¹²⁹ En effet, pour encourager les individus à adhérer, le WWF-Russie a recours à des différentes campagnes de communication (par exemple, les vidéos où les personnes médiatiques connues en Russie feulent comme les tigres faites pour l'Année du Tigre¹³⁰), mais aussi aux récompenses pour « remercier » ceux qui le soutiennent. L'attribution des badges et / ou souvenirs avec le symbole « Panda » devient une sorte de « marquage » de l'appartenance à un groupe particulier, à la « bonne cause ». On peut citer le témoignage d'un des « gardiens de la Terre » publié sur le site du WWF : « Imaginez-vous, j'arrive aux pourparlers et je vois un Panda d'argent sur la veste de mon homologue ! On a tout de suite commencé à partager nos expériences de voyages avec le WWF. Et on a signé le contrat, bien sûr ! ».¹³¹ Il est intéressant de remarquer que le lien avec l'expérience du réseau WWF peut représenter une « plus-value » pour l'organisation russe. Son logo « Panda » est l'un des plus connus dans le monde, et associé à la protection de la nature. On voit comment cette identité étrangère peut représenter un avantage et un inconvénient, l'organisation mettant en avant son appartenance au réseau ou son caractère national en fonction du contexte.

La fidélisation des adhérents représente un grand enjeu pour le WWF-Russie. Les adhérents continuant leurs contributions assurent par cela sa stabilité financière, mais aussi, comme l'on a déjà mentionné, légitimé son action en tant que l'ONG nationale. Les types de l'adhésion régulière organisée d'une manière d'« escalier » présupposent une continuité, car laissent une possibilité d'évolution au sein de l'organisme qui est le WWF (par exemple, un donateur individuel devient un gardien de Terre, puis entre dans le Club « Panda d'Or »). En même temps, il existe plusieurs types d'actions du WWF-Russie pour fidéliser ses membres. Premièrement, des récompenses particulières pour ceux qui renouvèlent leur

¹²⁸ WWF-France, *Adoption d'animaux*, Site officiel, à l'adresse suivante : <http://boutique.wwf.fr/index.php/adoption-d-animaux.html>

¹²⁹ J. SIMEANT, *La cause des sans papiers*, Paris, Presses de Sciences Po, 1998.

¹³⁰ WWF-Russie, *Makety nachei reklamy*, site officiel, disponible en ligne : <http://www.wwf.ru/about/thanks/previews/maket/47>

¹³¹ WWF-Russie, *Khraniteli Zemli*, Site officiel, en ligne : http://www.wwf.ru/help_us/members/earthkeepers

adhérence (par exemple, des souvenirs du WWF offerts aux gardiens de la Terre)¹³². Puis, de nombreuses manifestations de communication et fêtes caritatives comme, par exemple, le Bal sur l'herbe (*Бал на траве*),¹³³ une grande fête organisée chaque été depuis 2007 sur une grande espace – le club de golf *Le Méridien Moscow Country Club* – à Moscou. Outre cela, le WWF-Russie met en œuvre des cours sur les thématiques précises faits par les biologistes, géographes ou écologues ou des rencontres avec les responsables de l'organisation (par exemple, le 15 novembre 2012 il y a le rendez-vous avec I. Tchestin). Pour les donateurs importants comme les gardiens de la Terres, il existe des voyages spéciaux accompagnés par le WWF-Russie (par exemple, au mois d'août 2012 le WWF a organisé un voyage en Arctique¹³⁴).

Il nous semble important de mettre en lumière les techniques employées par le WWF-Russie pour collecter les fonds. Il s'agit des méthodes de paiement suivantes :

- Chèque postal (transfert de l'argent à l'aide de la poste, très peu utilisé) ;
- Versement bancaire ;
- Paiement par carte bancaire sur Internet.
- Prélèvement sur un compte.

Comme l'on a déjà mentionné, le WWF-Russie fait un grand usage de l'Internet pour collecter les dons. C'est un moyen rapide et moins coûteux. Par contre, il faut mentionner que les défauts du système bancaire russe compliquent la procédure de réception de dons. Ainsi, les coordinateurs du programme « Adhérents » témoignent que l'un des problèmes est de trouver les paiements « perdus » de même que les débats constants avec le personnel d'une banque concernant la procédure des transferts d'argent et de sa légalité.

- La recherche de nouveaux outils

Le WWF-Russie est en recherche de l'efficacité dans le développement de la collecte de fonds nationale. L'organisation met en œuvre des outils modernes dont l'utilisation est largement développée partout dans le monde. Nous voudrions nous arrêter particulièrement sur le *streetfundraising* ou le projet « Direct Dialogue » qui vient d'être lancé par le WWF-Russie le mois de septembre 2012. En effet, dans sa nouvelle stratégie l'ONG prévoit une multiplication par deux du nombre de ses adhérents d'ici l'année 2017 dans le cas du lancement de ce projet.¹³⁵

Le programme « Direct Dialogue » est un outil créé par une agence de collecte de fonds nommé DialogDirect pour Greenpeace Autriche en 1995. En fait, il s'agit d'envoyer les « recruteurs » pour proposer directement aux passants d'adhérer à Greenpeace en versant une contribution financière. A

¹³² Ibid.

¹³³ WWF-Russie, *Bal na trave*, Site officiel, à l'adresse : <http://www.wwf.ru/bal2012/about>

¹³⁴ WWF-Russie, *Dnevnik ekspeditsii*, Site officiel, en ligne : [http://www.wwf.ru/about/where we work/arctic/zfi exped](http://www.wwf.ru/about/where_we_work/arctic/zfi_exped)

¹³⁵ WWF-Russia, *WWF Russia's Strategic Plan- 2017*, Draft, 21.11.2011.

l'origine, le programme était mené lors de rassemblements publics, notamment des festivals et fêtes publiques. Puis, il fut appliqué dans les centres des villes.¹³⁶ Ainsi, ce programme délègue le recrutement d'adhérents à des « recruteurs » formés et payés pour cette tâche, sans nécessairement appartenir à l'organisation, et menant ce programme dans les rues des principales villes du monde.¹³⁷

Dans son ouvrage *ONG & Cie, Mobiliser les gens, mobiliser l'argent*, S. Lefèvre retrace les origines du *streetfundraising* et indique qu'il se rapproche d'un nombre de pratiques plus anciennes que la collecte. « Cette technique revendique la figure la plus archétypale de la sollicitation de la générosité : la main tendue »¹³⁸, - écrit-il. Outre cela, il se rapproche de *canvassing*, c'est-à-dire une discussion directe, le porte à porte, très répandu en Amérique du Nord. Il est intéressant de remarquer que les Russes le connaissent très bien, car cette pratique a été reprise dans les années 1990 lors des campagnes électorales. En revanche, la transaction du «Direct Dialogue » ne se fait pas à travers des canaux traditionnels du don (argents en espèces), mais à travers une technique moderne qui est un prélèvement automatique.

Les prélèvements ont plusieurs avantages pour l'ONG. Tout d'abord, elle reçoit des financements d'une façon plus pérenne. Puis, elle sollicite des dons « non affectés », et peut, donc, décider de manière autonome les modalités d'attribution de ses donations. Enfin, les prélèvements assurent une communication institutionnelle plus facile et rapide. En Russie, les prélèvements sont encore très peu développés.¹³⁹ Toutefois, l'organisation est consciente d'une grande utilité de cette technique aussi bien que du développement rapide de l'usage du système bancaire. Selon les données de l'enquête du centre *Levada*, si en 2008 seulement 29% des Russes possédaient un compte bancaire, en 2012 ce chiffre passe à 42%.¹⁴⁰ C'est pourquoi, l'introduction du Direct Dialogue avec les prélèvements automatiques sont, à l'heure actuelle, la priorité du premier plan de sa stratégie du *fundraising* auprès des individus. Ce projet est devenu l'objet de discussions des réunions du Département du Développement à plusieurs reprises.

Il est important de souligner que le Direct Dialogue ne se présente pas comme une collecte de fonds, mais comme un recrutement de nouveaux adhérents dans l'organisation. Ainsi, juste en payant une cotisation, la personne devient un membre de l'ONG. En comparaison avec un recrutement « traditionnel », comme l'évoque S. Lefèvre, l'engagement pratique de ses nouveaux adhérents se réduit au minimum, mais leur participation financière est importante. Par conséquent, même si l'on considère que la contribution financière de ses adhérents reste modeste, la croissance exponentielle du nombre de ses membres donne à l'organisation une légitimation démocratique importante. On voit encore comment cet outil s'inscrit bien dans la stratégie actuelle de la collecte du WWF russe ne faisant pas une grande distinction entre le donateur et l'adhérent.

¹³⁶ S. LEFEVRE, *ONG & Cie, Mobiliser les gens, mobiliser l'argent*, Paris, Presses Universitaires de France, 2011, p. 115.

¹³⁷ Ibid., p. 114.

¹³⁸ Ibid.

¹³⁹ Voir l'interview avec O. Erak, directeur du Département du Développement.

¹⁴⁰ Levada-centre, *Sur les comptes bancaires, Sondage*, 18.10.2012, disponible en ligne : <http://www.levada.ru/18-10-2012/u-58-rossiyan-est-bankovskaya-karta-u-42-schet-v-banke>

Le WWF-Russie a déjà tenté de mettre en œuvre le Direct Dialogue par ces propres forces. En 2003, c'est dans le cadre du partenariat avec des magasins *M.Video* et du réseau des cinémas *IMAX* à Moscou que l'organisation a organisé un projet de petite taille. Les recruteurs ont parlé avec les personnes dans les magasins et les cinémas en leur expliquant la mission du WWF. Les recruteurs n'étaient pas professionnels, et le projet a été vite abandonné pour d'autres initiatives. En 2006, l'organisation a recouru de nouveau à ce programme. Elle élabore certains principes du Direct Dialogue, notamment¹⁴¹ :

- travailler selon un scénario préparé en avant,
- s'adresser à toutes les personnes,
- ne pas faire un travail d'éducation.

En 2006, le Direct Dialogue a donné environ 3 500 nouveaux donateurs dont 1 000 sont devenu des adhérents.¹⁴² On peut cependant dire que ces initiatives n'étaient que des essais avant la mise en place du projet réel.

Aujourd'hui le Direct Dialogue est mené à Moscou dans l'appui sur l'expérience des fundraisers du WWF Global. La mise en place de ce programme se traduit par l'emploi de professionnels de marketing recrutés pour leurs compétences, et non comme consécration d'une carrière militante. Le projet est élaboré par AAPCO,¹⁴³ l'une des compagnies leaders dans le domaine du marketing sur le marché mondial. On voit, donc, comment l'efficacité et la professionnalisation passent aujourd'hui au premier plan pour le *fundraising*.

Il faut souligner que le *streetfundraising* est souvent critiquée, notamment pour son coût de lancement. Outre cela, l'emploi des techniques managériales par les ONG met en cause leur action. Par contre, ce dernier problème est moins présent en Russie. Dans les conditions de l'absence d'une expérience de la charité et de bénévolat tels qu'ils se sont développés dans le monde occidental, les techniques sont moins questionnées en Russie. C'est plutôt leur caractère étranger qui peut être mis en cause.

Dès ses origines, le WWF a développé un répertoire d'action particulier pour collecter les fonds en mettant en pôle position l'efficacité. Ce répertoire a été réapproprié par la branche russe dans les conditions de la nécessité d'une légitimation nationale. La mise en avant des adhérents et non des donateurs permet à l'ONG de bénéficier du soutien à l'intérieur du pays, ce qui devient de plus en plus significatif au moment du renforcement de l'Etat. Par contre, la prédominance de la quantité sur la qualité peut aussi mettre à mal l'organisation.

¹⁴¹ WWF Russia, 2006 - *Annual report*, 2007, disponible en ligne à l'adresse suivante: <http://www.wwf.ru/resources/publ/book/eng/222>

¹⁴² Ibid.

¹⁴³ AAPCO Group, Official site: <http://www.appcogroup.com/>

2.1.2. L'auditoire du WWF-Russie toujours recherchée

La stratégie de la collecte de fonds auprès des individus du WWF-Russie est caractérisée par une réappropriation et adaptation des pratiques importées. Il nous semble indispensable de voir plus particulièrement comment se passe cette adaptation, dans quelles conditions et quelles ambiguïtés cela peut provoquer.

- Une société fragmentée

En Russie, quand on commence à parler de la collecte des fonds auprès des individus, la première réaction est celle de méfiance. « Ce sont des Européens qui peuvent se permettre de payer. Nous, on n'a pas de sous », - c'est ce qu'on entend généralement. Certes, chaque ONG rencontre les difficultés du *fundraising* en Russie, y compris le WWF. Pourtant, il ne s'agit pas d'une impossibilité des Russes à comprendre le sens du don. La Russie a beau rester marginalisée dans le mouvement de développement des organisations non-gouvernementales dans le monde, la charité a une signification particulière pour le pays. La source importante de la charité russe a toujours été une tradition populaire de l'entraide basée sur le bon sens et l'expérience de la vie en commun dans les conditions difficiles. La religion orthodoxe a aussi joué un grand rôle.¹⁴⁴ Comme le disait à l'époque le philosophe russe N. Berdiaev: « Un bourgeois russe qui devient riche se sent pécheur ». ¹⁴⁵ On peut remarquer, par exemple, qu'au début du 20^{ème} siècle 90% des philanthropes russes étaient des marchands.¹⁴⁶ Bien que de 1917 à 1990 le terme « charité » soit absent, l'idéologie d'entraide développée à l'époque communiste donne un sens important à l'action collective.

Il ne faut pas toutefois réduire cette question à un simple culturalisme, car il existe des facteurs conjoncturels qui rendent la collecte difficile. Tout d'abord, c'est le niveau de vie de la majorité de la population qui devient un obstacle pour le *fundraising*. La structure de la société russe a subi de grands changements avec la pérestroïka et puis après la dissolution de l'Union soviétique.¹⁴⁷ Les bouleversements économiques ont influencé le niveau de vie de la population. La récession économique a eu pour conséquence une chute du niveau de rémunération. La consommation moyenne est donc presque absente en Russie. Globalement, la population se divise entre les gens riches et très pauvres. Malgré le redressement du pays dans les années 2000, cette situation a eu peu de changements. Ainsi, en 2011 la différence entre les revenus des plus riches et plus pauvres est de 16,3% selon les données

¹⁴⁴ A. VEKSLER, G. TOULTCHINSKI, *Zatchem businessou sponsorstvo i blagotvoritelnost?* (Pourquoi le business doit-il faire la charité et les actions du sponsoring ?) Moscou, Verchina, 2006, pp. 47-48.

¹⁴⁵ Cité par S. TOURKIN, *Socialnie investitsii v businessse* (Investissements sociaux dans le business), Moscou, Rysski universitet, 2002, p. 45.

¹⁴⁶ En 1907, c'est le grand marchand K.S. Ledentsov qui crée la première fondation caritative en Russie.

¹⁴⁷ N. GUILLUY-SULIKASHVILI, « Les nouveaux comportements de consommation en Russie », dans N. GUILLUY-SULIKASHVILI (éd.), *L'énigme russe : pouvoir-économie et société*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, 2012, p. 151.

officielles.¹⁴⁸ Cette différenciation peut être expliquée par les facteurs différents.¹⁴⁹ Tout d'abord, le résultat de privatisation des années 1990 est la récupération des richesses par un cercle étroit au détriment de la classe moyenne. L'autre facteur est l'amplification de la crise économique de cette période quand le PIB a chuté de presque 43% en dix ans. La disparition des branches importantes de l'économie soviétique a eu pour l'effet l'appauvrissement ou une émigration de masse des spécialistes bien formés. Le passage à l'économie libre s'est accompagné d'une très forte inflation dans les années 1990 (38% en 1998), initiée par une émission de monnaie par la Banque Centrale de Russie. Durant les années 1990-2000 les prix ont fortement augmenté.

Selon les données de *Rosstat* (Service fédéral des statistiques de la Russie), en 2011 le revenu moyen par personne est de 14 000 roubles (environ 350 euros).¹⁵⁰ Par contre, le centre sociologique russe *Levada* qui a mené une enquête auprès de la population donne les résultats suivants : moyen par personne - 9,4 mille roubles (environ 235 euros); par famille - 23 mille roubles (environ 570 euros).¹⁵¹ Dans le cadre du même sondage, sur la question « Qu'est-ce que vous pouvez acheter avec votre revenu ? » 53% ont répondu qu'ils pouvaient acheter seulement la nourriture et les vêtements ; l'achat des objets plus importants (télé, réfrigérateur) représentait un problème. 24% peuvent acheter la nourriture, l'achat des vêtements pose un problème.

La situation économique des Russes représente un grand obstacle pour la collecte de fonds. Il est intéressant de mentionner le fait qu'en Russie les individus ayant une éducation supérieure se trouvent souvent appauvris, les domaines tels que l'enseignement, la médecine, la culture restant mal payés dans le pays. Pour illustrer notre propos, il nous semble intéressant de nous référer encore une fois au sondage. On voit sur le tableau ci-dessous, que pour la majorité des Russes, la question de l'argent reste prédominante tout au long des années 1990-2000.

*Quels sont les problèmes les plus importants pour votre famille en ce moment ?*¹⁵²

	1994	1997	2002	2005	2006	2007	2010	2011	2012
Revenu trop bas, manque d'argent	68	72	71	63	66	62	60	59	60
Problèmes ménagers	21	19	17	21	21	19	28	27	28
Santé, problème du traitement	27	30	31	30	32	29	31	27	23
Crainte de perdre son emploi	24	19	14	18	16	14	17	17	19

¹⁴⁸ D. NIKOLAEVA, "Bogatye i bednye stali tchut blizhe" *Kommersant*, n°31, 21.02.2012, en ligne : <http://kommersant.ru/doc/1877959>

¹⁴⁹ M. KVACHA, « Potchemy v Rossii tak velika raznitsa mezhdou bogatymi i bednymi ? », *Kommersant*, n°9, 07.03.2011, en ligne : <http://kommersant.ru/doc/1590614>

¹⁵⁰ Ibid.

¹⁵¹ Levada-centre, *Terpet ne vredno ? Une enquête du 21-21.10.2012*, 14.11.2011, disponible à l'adresse : <http://www.levada.ru/14-11-2011/terpet-ne-vredno-rossiyane-ne-zamechayut-uluchsheniya-zhizni-v-strane-bdubin>

¹⁵² Levada-centre, *Quels sont les problèmes les plus importants pour votre famille en ce moment ?* 16.08.2012, disponible à l'adresse : <http://www.levada.ru/16-08-2012/materialnye-problemy-dostavlyayut-naibolshie-trudnosti-rossiiskim-semyam>

Fatigue	17	16	18	15	15	15	19	17	17
Manque du temps libre	11	9	9	11	10	13	19	15	15
Absence de perspectives dans la vie	22	24	13	12	12	13	11	12	14
Problème du logement	15	10	12	14	14	13	15	15	12
Impossibilité de sonner une bonne éducation aux enfants	9	9	11	8	10	10	10	10	12
Alcoolisme, toxicomanie d'un membre de la famille	6	4	3	2	2	4	4	4	5
Mauvais relations dans la famille	4	3	4	1	2	2	2	2	3
Autre	2	3	1	2	2	3	3	1	2
Ne peut pas répondre	6	5	7	9	7	8	5	7	6

Les problèmes d'ordre économique se conjuguent avec les problèmes sociaux et politiques. Le sociologue I. Kliamkin qualifie la société russe « incivile » (« *negrzhdanskoe obschestvo* »). Il faut toutefois nuancer cette approche : c'est une société très fragmentée avec des groupements civils particuliers apparaissant d'un moment à l'autre en fonction d'une cause. Le problème principal est que la différenciation sociale liée aux problèmes multidimensionnels dans le pays empreigne tous les domaines de la vie actuelle. I. Kliamkin souligne que dans la vie d'une société postcommuniste russe les valeurs d'une vie personnelle de famille prédominent alors que les valeurs postmatérialistes répandues dans les sociétés occidentales sont très peu développées.¹⁵³ Cet écartement progressif du projet communiste commun pour « un avenir heureux » a commencé bien avant l'effondrement de l'Union soviétique, et s'est traduit par une concentration de la vie sur la famille. La disparition de l'idéologie avec l'URSS a rendu la société encore plus désunie, dépourvue de tout le sens. Les liens tissés entre les administrations et certains groupes de société ont encore plus complexifié la situation, en mettant complètement hors champ une grande partie de la population. La notion de l'intérêt commun est très vague et ne dit pas grand-chose à la population russe. L'action publique est substituée par les pratiques et règles informelles.¹⁵⁴ Selon le sondage du centre *Levada*,¹⁵⁵ aujourd'hui 60% des Russes comptent seulement sur eux-mêmes et évitent les contacts avec le pouvoir, 5% seulement tentent de faire aboutir leurs revendications. En outre, 8 personnes sur 10 sont sûres qu'elles ne peuvent pas influencer la politique du pays et ne veulent pas participer personnellement dans la vie politique.

Les années 1990 sont caractérisées par une forte concurrence entre les élites différentes pour le pouvoir. Bien que la population soit restée une ressource « passive » dans cette bataille, la concurrence a

¹⁵³ I.KLIAMKIN, « Negrzhdanskoe obchtchestvo » in A. Smolar, *Putin's empire*, Varsovie, Fondation Stefan Batory, 2007, p. 69.

¹⁵⁴ A. MERLIN (dir.), *Où va la Russie ?* Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, 2007, p. 165-172.

¹⁵⁵ Levada-centre, *Sur les relations entre l'Etat et la société, Sondage du 23.01.2012*, publié 15.02.2012, disponible à l'adresse : <http://www.levada.ru/15-02-2012/ob-otnosheniyakh-grazhdan-i-gosudarstva-rol-i-prostykh-rossiyan-v-politike>

eu pour l'effet une grande implication des gens dans la vie du pays. Juste après l'effondrement de l'URSS, il y a eu plusieurs groupes différents de la population très actifs et enthousiastes. Par exemple, dans l'article d'Igor Tchestin déjà cité plus haut, il dit : « Il paraît qu'il n'y a pas très longtemps, on était ivre du bonheur en répétant le mot « démocratie » au bon moment comme au mauvais ». ¹⁵⁶ L'arrivée de V. Poutine marque un changement vers une plus grande atonie sociale avec le parti dirigeant, la centralisation du pouvoir et la domination dans le champ médiatique de l'information « officielle ». Il est important de mentionner que cette situation a eu pour le résultat une méconnaissance de l'activité des ONG en Russie. Selon une enquête du juillet 2012, ¹⁵⁷ seulement 19% des personnes savent très bien ce qu'une ONG est, alors que 25% n'en ont jamais entendu parler ! Dans ces conditions le label de « l'agent de l'étranger » collé sur chaque organisation recevant les financements internationaux peut devenir très dangereux et provoquer une grande méfiance envers son action de la part des Russes.

Par contre, I. Kliamkin souligne que la conscience des gens est assez souple, les Russes sont capables de recevoir et accepter des idées neuves. ¹⁵⁸ Pourtant, dans une société aussi éloignée de la politique que la société russe, l'action collective, pour être attractive, doit faire sens pour les individus empêtrés dans leurs difficultés quotidiennes. ¹⁵⁹ A la perception d'une menace concrète doit s'ajouter la conscience de l'impossibilité de résoudre le problème au niveau individuel.

Cela nous amène à tirer quelques conclusions. Tout d'abord, il existe, certes, des difficultés de la collecte de fonds liées au manque des ressources financières de la majorité de gens et au mépris de citoyens russes de l'action publique et collective, plus particulièrement des ONG. On voit comment la pouvoir politique affecte l'action de l'ONG y compris en matière du *fundraising*. Cependant, les enjeux du domaine écologique sont capables à unir les personnes, surtout dans les moments de la vision d'un enjeu concret. Ainsi, en 2006 beaucoup de Russes ont rejoint l'action du WWF- Russie dans la lutte pour le transfert de l'oléoduc *Vostotchnaia Sibir-Tikhi okean (VSTO)* du lac Baïkal. En revanche, c'est toujours la présence d'une réelle menace qui fait les gens agir et lever leur voix.

- Entre l'élitisme et la popularisation

Dans ces conditions, la question de l'auditoire du WWF russe reste assez ambiguë. Au sein de l'ONG, la question du public cible ne fait pas l'objet d'un règlement qui pourrait clarifier la question. Comme le dit Anna Alekseytseva, coordinatrice du programme « Adhérents », chaque section du WWF-Russie définit le public soi-même. Le programme « Adhérents » reconnaît ses adhérents potentiels parmi

¹⁵⁶ I. TCHESTIN, "Nelzya ignorirovat mnenie naroda", *Nezavisimaya gazeta*, 07.07.2000, en ligne : http://www.ng.ru/politics/2000-07-07/3_ignore.html

¹⁵⁷ Levada-centre, *Attitude aux organisations non-commerciales*, Enquête du 20-23.07.2012, 01.08.2012, disponible à l'adresse : <http://www.levada.ru/01-08-2012/otnoshenie-k-nko-i-zakonodatelnyim-initsiativam-v-etoi-oblasti>

¹⁵⁸ I. KLIAMKIN, « Negrazhdanskoe obshchestvo » in A. Smolar, *Putin's empire*, Varsovie, Fondation Stefan Batory, 2007, pp. 69-80.

¹⁵⁹ A. MERLIN (dir.), *Où va la Russie ?* Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, 2007, p. 174.

les personnes avec un revenu stable, égal et plus haut que le moyen¹⁶⁰. L'âge varie de 25 à 50 ans. Ce sont des gens avec une éducation supérieure fréquentant les manifestations culturelles, voyageant, s'intéressant aux questions de l'écologie et /ou des sciences proches. Donc, comme le précise Anna Alekseytseva, une définition assez « abstraite ».

En même temps, on voit à travers les moyens développés par l'organisation abordés plus haut que le WWF-Russie tend à cibler le plus grand nombre des personnes. C'est pourquoi cette réticence à définir nous semble lié non seulement au fait que l'organisation est amenée à travailler dans une société divergente, mais aussi à cette recherche de l'approbation de son action par le plus grand nombre.

Par contre, le résultat de cette quête de l'efficacité immédiate est que les activités du *fundraising* sont concentrées à Moscou. Effectivement, les programmes de la collecte de fonds sont mises en œuvre par l'Office principal. Même si les branches régionales accueillent les adhérents, elles envoient les dons aussi bien que les informations sur les personnes à Moscou. La majorité des campagnes du WWF-Russie ont lieu à Moscou. En effet, à l'heure actuelle Moscou représente une ville mondiale¹⁶¹ ouverte aux initiatives économiques globales. Généralement, le revenu des Moscovites est plus haut que celui dans les autres régions de la Russie. Les citoyens sont plus informés grâce à Internet, contacts professionnels et voyages. Le résultat de cette centralisation de l'organisation est que 65% de ses adhérents sont des Moscovites, 5% représentent les habitants de Saint-Petersburg et de son oblast. Ainsi, seulement 30% des adhérents représentent toute autre Russie.

Le WWF-Russie reste, pour ainsi dire, « mitigé » entre un certain élitisme et la popularisation. Comme l'on a vu précédemment, cet élitisme, c'est-à-dire un appui sur le soutien des personnes avec un positionnement social et/ou économique important tels que les hommes d'affaire, les personnes médiatiques et éminentes, est propre au Fonds mondial pour la nature. Dans les années 1960, l'ONG a, par exemple, refusé de condamner la chasse visant le soutien potentiel des figures éminentes, tels que le prince Bernhard et le prince Philip.¹⁶² En Russie, c'est aussi la stratégie envers les gens qui disposent beaucoup de ressources par rapport au reste de la population. Paradoxalement, le WWF International a commencé son action avec l'activité du *fundraising* tandis que le WWF-Russie a débuté avec les projets de conservation. Et ce n'est que dans 10 ans qu'il commence la collecte nationale. C'est aussi pour cette cause là qu'il existe une certaine confusion dans la stratégie du WWF-Russie.

Pour être plus clair, nous allons illustrer notre propos avec deux exemples concrets observés dans le cadre du stage au sein de l'organisation. Tout d'abord, il s'agit d'une fête caritative qui a eu lieu le 20 juin 2012 à Moscou.¹⁶³ Cette fête a été organisée pour les adhérents du WWF-Russie : les particuliers aussi bien que les représentants des entreprises partenaires. L'événement s'est passé dans la soirée dans un endroit agréable – l'un des jardins les plus anciens de Moscou, *Botanicheski Sad MGU*. Un concert du groupe américain *Brazzaville* a été programmé aussi bien que de nombreux autres divertissements.

¹⁶⁰ En même temps, elle précise qu'il est difficile à définir « un revenu moyen » en Russie.

¹⁶¹ S. SASSEN, *La ville globale - New York, Londres, Tokyo*, Paris, Descartes et Cie, 1996.

¹⁶² A. SCHWARZENBACH, WWF. *Cinquante ans au service de la nature*, Paris, Buchet&Chastel, p. 13.

¹⁶³ WWF-Russie, *Pod seniu Iv*, *Novosti*, 21.06.2012, à l'adresse : <http://www.wwf.ru/resources/news/article/9824>

L'organisation a invité des personnes médiatiques russes en tant que les invités honorables. Cette fête représente un exemple des manifestations de l'organisation avec l'objectif de collecter les fonds. Au final, le WWF a reçu 725 000 roubles (environ 18 000 euros) de donations dans le cadre de cet événement.¹⁶⁴ Ainsi, cela permet à l'ONG de mettre en avant l'importance du soutien de l'ONG par les citoyens russes.

Il faut mentionner que le prix d'un billet pour cette manifestation a atteint 4 000 roubles et 5 000 roubles pour les non-adhérents (environ 100 - 125 euros). Certes, pour la majorité des personnes en Russie la soirée de ce type est inaccessible. C'est clairement un événement pour un cercle de personnes étroit. En effet, l'espace du jardin a été réservée pour la fête. Pourtant, l'administration n'a pas annoncé la fermeture (ni sur son site, ni à l'entrée). Par conséquent, l'organisation a du faire face à une situation contradictoire : les Moscovites arrivaient nombreux au jardin public pour passer une soirée d'été et ils n'ont pas eu l'accès. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une soirée privée, le prix de l'entrée réduit toute possibilité d'y assister pour la majorité de gens. Il est évident que le problème de ce type pose un grand risque pour la réputation de l'ONG en Russie.

En parlant de l'auditoire du WWF-Russie, on voudrait aborder un autre exemple, celui de l'activité de l'éducation du WWF-Russie presque abandonnée pour d'autres priorités et faute de ressources financières suffisantes pour son développement. Tout d'abord, il faut dire qu'il s'agit du travail avec les enfants de différentes régions du pays. En 2000, le WWF-Russie a commencé à développer un programme dit « Clubs des amis du WWF » dont l'objectif est l'éducation écologique de la jeune génération et son implication dans la protection de la nature.¹⁶⁵ Généralement, ce sont des groupements des élèves, pédagogues et parents sous l'égide du WWF. Le programme vise à ouvrir la réflexion autour des enjeux environnementaux, comprendre et évaluer l'impact des activités humaines sur les ressources naturelles et transmettre aux enfants les clés pour agir de façon autonome, responsable et solidaire. Dans les colonies de vacances sous la tutelle du WWF, les enfants ont participé dans l'aménagement des parcs naturels, l'enlèvement des ordures, étudié l'écologie et la culture des peuples indigènes. Quatre premiers centres d'éducation ont été créés dans les régions Kamtchatka, Yakutiya, Koryakiya et Tchoukotka. Puis, les Clubs se sont répandus dans les autres régions russes, principalement là où l'ONG mène ses projets de terrain. Pour accompagner les enseignants et éducateurs dans leur démarche, le WWF développe des outils pédagogiques variés (kits pédagogiques, animations, concours). Le volet d'éducation est développé par beaucoup d'autres branches nationales du WWF.

De la première vue, l'activité d'éducation n'a pas de lien avec le *fundraising*. Par contre, elle ouvre une autre voie pour la stratégie de la collecte de l'ONG en Russie. C'est la voix d'une popularisation de l'ONG dont elle a besoin pour construire sa légitimité à l'intérieur du pays. Il s'agit d'une familiarisation et implication des personnes dans la vie d'une organisation, voire une socialisation

¹⁶⁴ Ibid.

¹⁶⁵ WWF Russia, 2000 - Annual report, 2001, disponible en ligne à l'adresse suivante: <http://www.wwf.ru/resources/publ/book/eng/20>

au sein de l'ONG. La communication est plus facile et directe. En entrant dans la vie familiale des Russes, l'organisation gagne de confiance.

On voudrait démontrer cette idée par un exemple intéressant que l'on a trouvé dans un rapport d'activité du WWF-Russie. Voilà ce qu'il annonce : « En 2005, le WWF-Russie a eu son premier adhérent « gardien de la Terre » au Kamtchatka. Il s'agit de l'étudiante Anna Rebrouchkina. En 2001, quand Anna a été à l'école, elle s'est rejoint le club d'Amis du WWF. Après avoir entré à la faculté de géographie, Anna a formé un club d'Amis du WWF avec ses camarades. Aujourd'hui, la jeune fille dit qu'elle veut travailler à l'école et lier toute sa vie à la protection de la nature». ¹⁶⁶ Sans parler du discours de l'ONG sur soi-même, on a voulu démontrer comment la familiarisation avec l'organisation reste importante. Ce qui peut représenter une évidence dans le monde occidental, ne l'ai pas en Russie. L'ONG peut, bien sûr, bénéficier de l'image de Panda qui l'apporte un large soutien surtout parmi les Russes qui sont plus ouverts vers l'étranger et qui possèdent des moyens financiers importants. Mais cette approche connaît des limites, et finalement le WWF-Russie sera amené à travailler sur sa propre représentation.

L'efficacité est certes l'un des principes clés du WWF créé pour pouvoir financer les projets de la protection de la nature jusqu'alors laissés de côté. C'est aussi une organisation de consensus qui ne fait pas de scandale et ne dénonce pas, mais agit par une voie pacifique. En appropriant ce répertoire d'action, le WWF-Russie reste toutefois contrarié et mitigé en ce qui concerne la stratégie à adopter pour attirer ses adhérents dans les conditions où la société est caractérisée par une grande divergence et atonie. L'important est que l'efficacité ne soit pas qu'immédiate, et pourrait s'inscrire dans la durée. C'est pourquoi le développement du volet « Education » nous semble tellement significatif pour l'ONG russe.

2.2. Le partenariat avec les entreprises sur le principe « gagnant-gagnant » en construction

Dans les conditions où le *fundraising* auprès des individus soulève plusieurs problèmes pour l'organisation, le partenariat avec les entreprises, l'autre volet de la stratégie du *fundraising* du WWF, représente une grande signification. Comme le dit O. Erak, « à la différence des pays développés où les dons des particuliers sont très importants, le *fundraising corporatif* prévaut en Russie ». ¹⁶⁷ Le rôle du monde d'affaire reste donc important dans la recherche de l'indépendance et d'une légitimation nationale du WWF en Russie. Bien que l'organisation russe approprie les méthodes et principes du réseau WWF en mettant en avance son expertise, elle est obligée de retravailler et adapter son approche aux conditions

¹⁶⁶WWF Russia, 2011 - Annual report, 2006, disponible en ligne à l'adresse suivante: <http://www.wwf.ru/resources/publ/book/eng/191>

¹⁶⁷ Voir l'interview dans l'annexe.

conjoncturelles dans lesquelles elle agit. En revanche, cette adaptation n'est pas toujours facile et peut mettre en question l'organisation-même.

2.2.1. La mise en avant du partenariat avec les entreprises

Comme le souligne M. Doucin, les relations entre les entreprises et ONG sont « difficiles à décrypter, mélangeant sincérité et ruse, empathie et défiance, générosité et arrière-pensées ».¹⁶⁸ Le WWF est l'une des ONG qui a poussé le plus loin le dialogue avec les entreprises, convaincue que « les entreprises peuvent être un levier pour limiter l'empreinte écologique de l'activité humaine ».¹⁶⁹ L'ONG met en avant son expertise dans la matière pour justifier son travail avec le monde des entreprises. Par cela, elle adopte une approche professionnelle et pragmatique. Les coopérations développées par le WWF avec les entreprises empruntent des formes très diverses. En appropriant les techniques et les principes propres au Fonds mondial pour la nature fort de son expérience de longue date, le WWF russe a créé son programme « Relations Entreprises » en 2001.

- Deux principales démarches de coopération

Le WWF-Russie a débuté son programme « Entreprises » avec le lancement de l'initiative dite Club corporatif (*Korporativnyi kloub*).¹⁷⁰ C'est un partenariat stratégique entre l'ONG et les entreprises membres dont le but principal est de contribuer à une responsabilisation du monde d'affaire dans la matière écologique. Pour intégrer ce Club, l'entreprise paye une cotisation annuelle (environ 200 000 roubles ou 5 000 euros). Sur son site officiel, le WWF-Russie expose les avantages pour une entreprise de cette coopération qui sont suivantes¹⁷¹ :

- investir dans la réputation sociale de l'entreprise ;
- faire partie d'une communauté-business honorable ;
- améliorer le positionnement de l'entreprise ;
- avoir la possibilité de contribuer à un projet du WWF-Russie ;
- participer dans les événements différents.

Il faut mentionner que dans le cadre de ce partenariat stratégique le WWF a élaboré en 2009 un projet sous le nom « Bureau qui vit » (*Zhivoi ofiss*) dont l'objectif est d'introduire une nouvelle culture corporative dans l'entreprise. Il s'agit d'une transformation du bureau de l'entreprise dans le sens d'une

¹⁶⁸ M. DOUCIN, *Les ONG: « acteurs-agis » des relations internationales ?* Thèse en vue de l'obtention du doctorat en science politique, Bordeaux, Institut d'études politiques de Bordeaux, 2005, p. 403.

¹⁶⁹ WWF-Belgique, *Pour les entreprises*, Site officiel, l'adresse : <http://www.wwf.be/fr/entreprises/370>

¹⁷⁰ WWF-Russie, *Korporativnyi kloub*, Site officiel, disponible à l'adresse : http://www.wwf.ru/business/corporate_club

¹⁷¹ Ibid.

diminution de son empreinte écologique. Par contre, ce projet a été vite abandonné faute d'un expert rattaché au WWF dans la matière.

A travers cette brève présentation, on voit que le Club corporatif est, avant tout, une opportunité pour l'organisation de collecter les fonds auprès des entreprises et leur faire connaître ses activités. En contrepartie, elle fournit à l'entreprise la possibilité d'associer son image avec celle de l'écologie et de la « bonne cause », notamment à travers une communication telle qu'un positionnement de l'entreprise dans son Rapport annuel et sur son site officiel. On peut dire que le Club corporatif est aussi une tentative de débiter les relations avec le monde d'affaire, dont les mécanismes sont encore peu connus en Russie, et pas toujours évidents pour la majorité des entreprises.

Dans le cadre du Club corporatif, le WWF-Russie organise deux fois par an (en automne et au printemps) un rencontre entre les représentants des compagnies - membres du Club et les responsables du WWF-Russie. C'est toujours une manifestation qui représente simultanément un rendez-vous d'affaires et une fête corporative sous l'égide du WWF. Dans le cadre de ces rencontres, l'organisation accueille et présente ses nouveaux membres en leur offrant solennellement des certificats d'adhésion, fait un rapport de son activité et, finalement, donne la parole à ses partenaires. Outre cela, le WWF russe tend à établir une communication permanente avec les entreprises à travers le journal *Panda-Times*¹⁷² qui sort une fois dans quatre mois sous le slogan « Le bien pour la nature est le bien pour le business ». Le journal est consacré aux problèmes de l'environnement et orienté vers le monde d'affaire.

Il s'agit, donc, d'une fidélisation des entreprises dans la même logique que celle des particuliers. Aujourd'hui 25 entreprises font partie du Club corporatif du WWF-Russie. Généralement, ce sont des compagnies d'une taille moyenne (*Equipe, OI Properties*). Parmi ces membres, on peut trouver plusieurs entreprises qui travaillent avec d'autres branches du WWF dans le monde (par exemple, *Frosch* qui collabore avec le WWF-France).

L'autre démarche de la stratégie des relations avec les entreprises est le partenariat produit connu en Russie sous le nom « Marketing de bonnes affaires ».¹⁷³ Il s'agit de la réalisation et distribution de produits sous licence WWF (produit sur lequel apparaît le logo WWF, l'entreprise reversant des royalties à l'ONG sur le produit des ventes). Le WWF met le focal sur le fait que le lien associative entre le WWF et le produit donne aux consommateurs le sentiment d'être impliqués dans la protection de la nature et, par conséquence, contribue à l'amélioration de l'image de la compagnie. Toutefois, ce partenariat nécessite quelques pré-requis obligatoires :

- une démarche de progrès environnemental : le produit concerné doit avant tout répondre à un certain nombre de critères environnementaux définis par les experts du WWF ;
- une communication des messages du WWF : avec la mise en avant des avantages écologiques du produit mais aussi un relais des enjeux environnementaux et des actions du WWF ;

¹⁷² De 2001 à 2010 le journal a été édité avec le soutien de Sanoma Independent Media. A partir de 2010 il s'est transformé en journal en ligne : <http://www.pandatimes.ru/>

¹⁷³ WWF-Russie, *Litsenzirovaniye*, Site officiel, l'adresse : <http://www.wwf.ru/business/license>

-un soutien financier : pour chaque produit acheté, une partie du prix est reversée au WWF pour soutenir ses actions de protection de l'environnement.

L'un des exemples des projets les plus aboutis est la Carte Visa de la banque russe *Alfa-Bank* et du WWF-Russie lancée en 2005.¹⁷⁴ Cette carte permet aux clients de la banque d'apporter leur contribution à la conservation de la faune en Russie. Les versements d'*Alfa-Bank* sont calculés à 0,3% de chaque transaction effectuée sur cette carte. En général, l'entreprise fixe un premier paiement avec un montant définit, et puis l'ONG obtient des royalties suite à la vente du produit. Les bénéfices de l'ONG dans le cadre de ce partenariat varient de 40 à 100 mille euros par an. L'autre exemple est une assurance voiture de la compagnie *RESO-Garantia*¹⁷⁵. Le projet lancé en 2001 consiste dans la vente des assurances dont les royalties sont destinées à financer le programme climatique du WWF-Russie.

On voit que l'éco-conception de ces projets est plutôt symbolique que réel. Le partenariat est tourné vers la création des liens associatifs entre le produit et la protection de l'environnement, « une bonne cause », qui permet à une entreprise de renforcer l'allégeance et la confiance des consommateurs envers sa marque. Il faut dire qu'assez souvent les compagnies choisissent les produits qui ne représentent pas une priorité. Par exemple, il existe plusieurs cas de labellisation des cartes ou certificats –cadeaux (salon de beauté *Lanna Kamilina*, magasin de l'équipement ménager *M.Video*) ou paquets cadeaux ou de papiers (l'entreprise- créateurs des robots *IRobot*, magasin *Azbouka Vkoussa*).

En parlant du partenariat produit du WWF-Russie, il faut aussi mentionner un exemple récent. Il s'agit d'un projet conjoint de la designer de mode russe Kira Plastinina et du WWF-Russie.¹⁷⁶ Kira Plastinina dont les créations sont destinées aux jeunes filles s'est lancée dans la réalisation des tee-shirts et des sacs en tissu thématiques «Desman russe ». Les royalties de leur vente doivent financer le projet de la protection du daman en Russie.

Les deux démarches mises en œuvre par le WWF-Russie s'inscrivent dans la stratégie élaborée par le WWF Global, mais restent encore limitées suite à une position particulière des entreprises en Russie que l'on va nuancer par la suite. Il faut toutefois mettre en lumière une autre caractéristique de la stratégie du *fundraising* auprès des entreprises qui est la recherche d'une approche personnalisée.

- Une approche personnalisée

Il faut dire qu'en général c'est l'ONG qui va à l'encontre des entreprises et pas à l'inverse. C'est pourquoi le WWF-Russie a adopté une approche personnalisée dans la recherche de ses partenaires du monde entrepreneurial. Il s'agit tout d'abord de comprendre les priorités de l'entreprise en question, sa

¹⁷⁴ WWF-Russie, *Partner WWF- Alfa-Bank*, Site officiel, disponible à l'adresse : <http://www.wwf.ru/business/partner/42>

¹⁷⁵ WWF-Russie, "*Zelenaya*" *strakhovka kompanii RESO Garantia*, Site officiel, article disponible à l'adresse: <http://www.wwf.ru/resources/news/article/1492>

¹⁷⁶ WWF-Russie, *Kira Plastinina zapoustila limitirovannou kolektsiu v podderzhkou WWF*, Site officiel, disponible à l'adresse : <http://www.wwf.ru/resources/news/article/9419>

conception et ses projets afin de proposer une meilleure solution de la coopération pour les deux. L'organisation essaie de mettre en avant la connaissance de son partenaire.

L'une des possibilités de soutenir l'ONG, c'est de financer un projet concret. Le WWF-Russie annonce sur son site que le soutien d'un projet est « une histoire originale de la responsabilité sociale de l'entreprise, un sujet d'information pour les médias, les investissements sociaux efficaces, un rapport détaillé des activités réalisées et une contribution dans la protection de la nature du pays ».¹⁷⁷ Comme le WWF développe des activités dans les domaines différentes, elle est capable de proposer les initiatives variées à son partenaire en fonction des préférences de ce dernier. L'un des exemples d'un tel partenariat est celui avec *Coca-Cola* qui soutient le projet de la protection des ours polaires en Arctique depuis 2008. L'entreprise a déjà participé dans de nombreux projets liés à cette région, et plus particulièrement à la sauvegarde de l'ours polaire, symbole de sa campagne publicitaire d'hiver. Elle paye les équipements pour les gens qui travaillent sur le terrain, finance les expéditions et missions des hommes scientifiques. Pour l'hiver 2012, *Coca-Cola* lance une série des canettes avec les images d'ours polaire et un QR-code renvoyant sur le site du WWF-Russie.¹⁷⁸

L'autre initiative de l'ONG est le concours des subventions pour les réserves naturelles fédérales organisé par le WWF-Russie avec l'aide financière des entreprises-partenaires. C'est un projet propre au WWF russe qui a été créé en 1999 pour répondre à un manque de financements publics des réserves naturelles. Aujourd'hui, le concours représente un moyen pour ces espaces protégées de mettre en œuvre les idées innovantes et importantes dans le cadre de leur activité. Chaque concours se caractérise par une thématique propre ; en plus, l'entreprise peut créer sa propre nomination. Par exemple, en 2012 la compagnie *Amway* a soutenu le concours « Protection des espèces rares et précieuses » et mise en place sa propre nomination concernant les espèces rares dans les plans d'eau douce. Par contre, seulement les réserves naturelles se situant dans les régions de présence de l'entreprise pouvaient participer dans le concours pour cette nomination spéciale.¹⁷⁹

Le WWF-Russie sollicite aussi les entreprises pour participer dans ses manifestations particulières. Il s'agit de loteries et des ventes aux enchères, des concerts, des expositions de photos, ou des événements annuels tels que le Bal sur l'herbe, *Earth Hour* ou le Jour sans voitures. Le WWF offre aux entreprises la possibilité de soutenir ces actions, faisant ainsi un lien entre leurs activités et le WWF. Les entreprises peuvent contribuer financièrement, mettre à disposition leurs produits ou services, apporter un appui médiatique. Par exemple, dans le cadre d'*Earth Hour* l'ONG a proposé aux entreprises d'« acheter une minute ». Pour le paiement d'une somme précise, l'organisation offre un certificat de participant dans l'événement et communique sur cette participation. Le don ne représente donc pas

¹⁷⁷ WWF-Russie, *Podderzhka prirodoohrannih proektov*, Site officiel, disponible à l'adresse : http://wwf.ru/business/conservation_projects

¹⁷⁸ WWF-Russie, *Partnety – Coca-Cola*, Site officiel, disponible à l'adresse : <http://www.wwf.ru/business/partner/59>

¹⁷⁹ WWF-Russie, *Programma « Zapovedniki i natsionalnie parki Rossii »*, Site officiel, disponible : http://www.wwf.ru/about/what_we_do/reserves/nationalparks/doc791/page2

seulement une contribution financière, mais obtient un sens symbolique.

Comme pour les adhérents il existe une possibilité pour les entreprises d'« adopter un animal ». En récompense, l'organisation fournit une communication spécifique. Si une entreprise « adopte » plus de 25 ours polaires, par exemple, elle reçoit le statut d'un partenaire officiel du programme et fait l'objet des communiqués de presse de l'ONG.¹⁸⁰

On voit, donc, comment le WWF-Russie réapproprie les techniques et principes développés au sein du réseau WWF. Bien que la participation des entreprises dans la protection de l'environnement soit plutôt symbolique que réelle, cela permet à l'ONG de collecter les fonds sur sa territoire nationale en contribuant à sa légitimation. Face aux conditions conjoncturelles spécifiques, le WWF russe tend toutefois à développer une approche spécifique personnalisée pour pouvoir accéder à un plus grand nombre de partenaires. Il est aussi intéressant de souligner que cette approche amène l'organisation à travailler non seulement avec l'entreprise en tant qu'une entité, mais surtout avec les responsables des entreprises en tant qu'individus qui peuvent être sensibles à la cause écologique.

2.2.2. Le manque d'une coopération responsable et durable

Dans le cadre du *fundraising* auprès des entreprises, les relations avec le WWF russe sont caractérisées par une portée écologique limitée, car plutôt symbolique que réelle. En même temps, dans le cadre de sa stratégie de conservation l'ONG russe collabore avec un grand nombre d'entreprises pour changer ou faire évoluer leurs pratiques pour réduire l'empreinte écologique des entreprises. Il s'agit, par exemple, de l'entreprise *Tchérepovetsless* de la filière de bois.¹⁸¹ Cette distinction est liée non seulement à la nécessité de garder l'indépendance de l'ONG vis-à-vis à une entreprise, mais plus au fait que le concept de la responsabilité sociale de l'entreprise reste confus et encore difficilement applicable en Russie.

- La place de l'entreprise en Russie

Dans le développement du *fundraising* auprès des entreprises, le WWF-Russie suit les critères élaborés par le WWF International. Par exemple, comme le souligne la directrice du Département du Développement O. Erak, par principe, le WWF ne peut pas bénéficier des financements des entreprises de l'industrie extractive qui sont les plus réussies et solvables en Russie.¹⁸² L'ONG fait aussi beaucoup d'attention dans les relations avec des compagnies aériennes, entreprises automobiles, alcool et tabac, chimie, énergie, industrie forestière, poisson et fruits de mer, compagnies pharmaceutiques et tourisme.

¹⁸⁰ WWF-Russie, *Ousynovit belyh medvedei*, Site officiel, disponible à l'adresse : <http://www.wwf.ru/business/belmed>

¹⁸¹ WWF-Russia, *Russian companies in the 21st century: Towards competitive corporate citizenship*, 2007, Official web site, online publication: <http://wwf.ru/resources/publ/book/eng/227>

¹⁸² Voir l'interview dans l'annexe.

Cette stratégie de prudence à l'encontre du milieu d'affaire a commencé avec l'arrivée de Claude Martin (1995-2003) au poste du directeur général du WWF International. Dans les années 1960-1980, la situation était différente. Le tout premier sponsor du WWF fut le géant de la pétrochimie *Royal Dutch Shell*, et en 1977 J. London, l'ancien président du *Shell*, devint le président du WWF. Dans les années 1990, le WWF a éliminé progressivement les financements provenant des compagnies d'énergie combustible comme *BP*, *Shell*, etc. La raison explicite de ce changement stratégique est qu'au début du 21^{ème} siècle le WWF échoua d'identifier « une compagnie pétrolière et gazière se souciant sérieusement d'être leadeur dans la transformation de son impact sur le changement climatique et sur la biodiversité ». ¹⁸³ L'organisation voulait donc défendre son droit de critiquer les pratiques ambiguës des compagnies. Il faut cependant indiquer que ce changement s'inscrit dans la lignée globale de la remise en question des pratiques des grandes entreprises, et plus particulièrement des géants des industries minière et pétrolière. Outre cela, la personnalité même de Claude Martin ait une influence, car il devint le premier directeur général du WWF écologiste de profession. ¹⁸⁴

La recherche de l'efficacité financière est ainsi limitée par un principe hérité du réseau du Fonds mondial pour la nature. En même temps, pour le WWF-Russie, cette stratégie de prudence à l'encontre des industries extractives prend un autre sens, car il s'agit principalement des compagnies nationales, sur lesquelles repose l'enrichissement de l'Etat. Il se pose ainsi la question de l'indépendance non seulement par rapport au milieu d'affaire, mais aussi par rapport au pouvoir publique.

En effet, l'Etat joue indirectement un rôle important dans la stratégie de la collecte de fonds du WWF-Russie. Comme l'on a déjà évoqué plus haut les relations entre le pouvoir politique et la pouvoir économique sont caractérisées par de forts liens clientélistes qui affectent la marge de manœuvre de l'ONG. « L'avantage compétitif en Russie est, tout d'abord, l'accès à des ressources administratives », - souligne O. Erak.

L'entreprise occupe une position spécifique en Russie. A l'époque de l'Union soviétique, les grandes entreprises d'Etat remplissaient les fonctions du service social. C'était sur le lieu du travail et par son emploi que les gens obtenaient une place en crèche, l'accès à l'hôpital, l'approvisionnement alimentaire. Outre cela, les administrations d'Etat et les organes du Parti communiste se mêlaient dans les fonctions de contrôle et de distribution, rendant impossible la reconnaissance d'un « service public » au sens d'un accord entre la société et les gouvernants sur la redistribution des ressources nationales. ¹⁸⁵ En 1993, le président B. Eltsine a signé un décret selon lequel toute la sphère sociale des entreprises privatisées passait sous la tutelle des pouvoirs régionaux et locaux. Par contre, la mise en œuvre des approches libérales dans la politique des entreprises a échoué suite à la prédominance des réseaux et des liens informels entre les acteurs économiques et politiques.

¹⁸³ Cité par A. SCHWARZENBACH, *WWF. Cinquante ans au service de la nature*, Paris, Buchet&Chastel, p. 271.

¹⁸⁴ WWF International, *WWF International Director Generals 1962-present*, Official site, disponible en ligne : http://wwf.panda.org/who_we_are/organization/dg_bios/

¹⁸⁵ M. MENDRAS, *Russie: l'envers du pouvoir*, Paris, Odile Jacob, 2008, p. 160.

L'activité économique est alors soumise à des contraintes administratives, ce qui dote les agents de l'Etat d'une forme de « ressource ».¹⁸⁶ Le pouvoir public instrumentalise, par exemple, le contrôle fiscal et sanitaire pour pouvoir garder son influence sur l'entreprise. Ainsi, les autorités locales cherchent à compenser la maigreur de leurs ressources budgétaires en « taxant » les entreprises. En échange du soutien financier apporté au secteur social, les hommes d'affaire obtiennent l'allégeance du pouvoir et la possibilité de travailler « tranquillement ». Le spécialiste des investissements sociaux des entreprises en Russie, S. Tourkin parle d'une philanthropie « volontaire-obligatoire »¹⁸⁷ (*dobrovolno-prinouditelnaia*) des entreprises développée face à l'intrusion de l'Etat. Selon les statistiques de VTSIOM (Le Centre russe des études de l'opinion publique) pour l'année 2002, seulement 5-8% des chefs d'entreprises considèrent qu'ils ne subissent pas de la pression du pouvoir public.¹⁸⁸

Une telle situation est devenue possible aussi parce que le pouvoir a pu profiter de la méfiance de la population russe envers le milieu d'affaire, résultat d'une ignorance totale par ce dernier de l'appauvrissement des gens dans les années 1990. Selon les données de Romir (Société de recherche indépendante en Russie), seulement 11% des Russes ont soutenu M. Khodorkovski emprisonné dans le cadre de l'affaire Ioukos.¹⁸⁹ Tout ceci pour dire que le milieu d'affaire en Russie reste déconnecté de la population.

A l'heure actuelle, le partenaire principal du business russe est le pouvoir politique, et non les ONG. Et si à Moscou intégré dans les relations mondiales les entreprises sont plus ou moins attentives aux grandes ONG type WWF, Greenpeace, dans les autres régions de la Russie ce n'est pas le cas. Il nous semble intéressant à ce propos de mettre en lumière les résultats d'une étude menée par une agence indépendante « Investissements sociaux » (*Sotsialnie investitsii*) en 1999-2000 dans les villes moyennes russes comme Tver, Saratov et Novgorod Velikii. Selon cette étude, 78% des compagnies ont répondu aux appels des pouvoirs locaux tandis que seulement 16% - aux appels des ONG.¹⁹⁰ On peut donc conclure que le soutien des ONG par les entreprises n'est pas structurel, mais plutôt occasionnel. C'est pourquoi le facteur personnel joue un rôle significatif dans la coopération avec les ONG, et plus particulièrement avec le WWF-Russie. On a vu que l'organisation écologique tente de développer une approche personnalisée dans sa stratégie de la collecte de fonds auprès des entreprises. Cette approche se traduit d'abord par la recherche et la sélection par le WWF russe des projets qui pourraient intéresser son partenaire potentiel, mais aussi par une grande dépendance de la coopération des responsables des entreprises. Ce rôle du facteur individuel est prégnant en Russie. Il existe des cas quand une coopération

¹⁸⁶ M. DESERT, « Les entrepreneurs et la régulation économique », in K. Rousselet, G. Favarel-Garrigues (dir.), *La Russie contemporaine*, Paris, Fayard, 2010, pp. 255-256.

¹⁸⁷ S. TOURKIN, *Kak vigodno bit dobrym: Sdelaite svoi business socialno otvetstvennym* (Il est avantageux d'être généreux : Rendez votre business plus responsable), Moscou, Alpina Business Bruks, 2007, p. 57.

¹⁸⁸ Cité par S. TOURKIN, *Kak vigodno bit dobrym: Sdelaite svoi business socialno otvetstvennym* (Il est avantageux d'être généreux : Rendez votre business plus responsable), Moscou, Alpina Business Bruks, 2007, p. 57.

¹⁸⁹ Cité par A. VEKSLER, G. TOULTCHINSKI, *Zatchem businessou sponsorstvo i blagotvoritelnost? (Pourquoi le business doit-il faire la charité et les actions du sponsoring ?)* Moscou, Verchina, 2006, p. 21.

¹⁹⁰ S. TOURKIN, *Sotsialnie investitsii v businessse (Investissements sociaux dans le business)*, Moscou, Rysski universitet, 2002, pp. 49-50.

entre l'entreprise et l'ONG initiée par son directeur en fonction de ses préférences ou sensibilités personnelles se reproduit pendant des années même après le départ de celui-ci comme par « réflexe ».¹⁹¹

Pour illustrer cette situation, il nous semble intéressant de citer un exemple concret. Dans le cadre du stage professionnel au sein du WWF-Russie, on a pu assister au rencontre avec une représentante de *CHORON Diamonds*, entreprise spécialisée dans la bijouterie. *CHORON Diamonds* est devenu un partenaire du WWF-Russie à plusieurs reprises, mais son soutien se limite à la participation aux événements festifs tels que le Bal sur l'herbe. Cette participation s'est traduite, par exemple, par l'offre de ses produits à l'ONG pour une loterie caritative. A la fin du rencontre, la représentante a expliqué que l'obstacle principal à la promotion de la coopération entre l'ONG et l'entreprise était la volonté de son directeur : il ne s'intéressait pas à la cause écologique. De même, elle a précisé que *CHORON Diamonds* était devenu le partenaire officiel de la Premier league russe en 2010, car le fils du directeur était passionné par le football.

- La notion de la RSE à développer

En parlant des entreprises en Russie, l'on voit que les notions de « philanthropie », « sponsoring » et « investissements sociaux » sont embrouillées. Si la première est liée à un besoin moral de l'individu de contribuer à « la bonne cause », la deuxième – à la publicité des produits et services, les investissements sociaux sont le produit d'un contrat social.¹⁹² Il s'agit de prendre en compte les intérêts de la société de même que les intérêts de l'entreprise, donc de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est aujourd'hui au centre des relations WWF-entreprises. On voudrait s'arrêter sur le concept de la responsabilité de l'entreprise pour pouvoir par la suite mettre en lumière la situation en Russie. La première définition que la Commission européenne a donné à la RSE est suivante: «Un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, riverains, etc.)». ¹⁹³ Le terme RSE ou encore la « RSE explicite »¹⁹⁴ n'apparaît en Europe que dans les années 1990. En fait, avant cette période, il est question d'une « RSE implicite » caractérisée par un niveau important de protection sociale réglementée par l'État et institutionnalisée et par des conventions sociales collectives (employeurs – salariés). L'entreprise ne fut effectivement contrainte de faire état de ses actions sociales avec une RSE explicite

¹⁹¹ A. VEKSLER, G. TOULTCHINSKI, *Zatchem businessou sponsorstvo i blagotvoritelnost? (Pourquoi le business doit-il faire la charité et les actions du sponsoring ?)* Moscou, Verchina, 2006, p. 100.

¹⁹² S. TOURKIN, *Kak vigojno bit dobrym: Sdelaite svoi business socialno otvetstvennym* (Il est avantageux d'être généreux : Rendez votre business plus responsable), Moscou, Alpina Business Bruks, 2007, p. 10-12.

¹⁹³ La Commission européenne, *La nouvelle stratégie sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)*, 2011-2014, 10.2011, disponible en ligne à l'adresse : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:FR:PDF>

¹⁹⁴ M. CAPRON, F. QUAIREL-LANOIZELÉE, *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte, 2007, Coll. Repères, pp.8-10.

qu'à partir du moment où l'État-providence a disparu. Le changement de l'image des grandes firmes et la critique de leur chasse au profit à tout prix aussi bien que la prise de conscience des risques tels que la dégradation de l'environnement, la croissance des inégalités sont à l'origine des mouvements contestant une telle situation. Par conséquent, les grandes entreprises ont du revoir leur place dans la société et restaurer leur image, obtenir la légitimité. De nouveaux discours accompagnés des instruments spécifiques ont été mis en place par les entreprises pour asseoir leur crédibilité.

Les entreprises sont appelées ainsi à intégrer les principes du développement durable dans leur mission, leur stratégie et leur organisation. Il faut mentionner que le concept de la RSE est étroitement lié à celui des parties prenantes (*stakeholders*) développé surtout par R.E. Freeman.¹⁹⁵ Les théories relatives aux parties prenantes supposent qu'il est possible de concilier les finalités de l'entreprise et les attentes des diverses parties prenantes (actionnaires, salariés, syndicats, consommateurs, ONG). Il faut dire que si la RSE a connu un développement rapide et important au niveau mondial, c'est grâce au rôle joué par les ONG. Depuis des années 1990 pour répondre aux attitudes négatives à leurs pratiques les entreprises commencent à inscrire le RSE dans leur stratégie du management. Dans cette optique les ONG représentent les acteurs clés pour eux, car elles sont capables de prendre en considération, transmettre et traduire les besoins des populations. Par un rapprochement avec les ONG, les entreprises peuvent améliorer leur image et éviter les conflits avec les acteurs sociaux grâce à l'expertise de l'ONG notamment dans le domaine du management environnemental. Parallèlement, les ONG bénéficient des financements et peuvent mettre en œuvre leurs programmes et faire passer leurs revendications.

Il faut mentionner que la RSE est souvent critiquée pour son caractère volontaire et peu contraignant, les initiatives comme le Global Compact¹⁹⁶ pouvant servir d'alibi. Par contre, on voit un mouvement vers une application de la RSE plus importante. Ainsi, dans sa nouvelle stratégie apparue en 2011 la Commission propose de redéfinir la RSE comme étant «la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société».¹⁹⁷ La disparition du mot « volontaire » ne signifie pas que la RSE devient une démarche obligatoire. Pourtant, on observe une évolution. De plus, la Commission européenne met le focal sur les « effets » de l'activité des entreprises, en renforçant ainsi l'idée de leur impact et de leur responsabilité pour cet impact.

Le pragmatisme et l'efficacité de cette approche place la RSE au cœur de la stratégie du réseau WWF. En même temps, l'ONG garde un contrôle sur ce qui est à son fondement et donc son identité. Le partenariat entre l'organisation et une entreprise n'empêchent pas les partenaires à exprimer publiquement

¹⁹⁵ R.E. FREEMAN, *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman, 1984.

¹⁹⁶ *Global Compact* (ou le Pacte mondial) est un pacte proposé par Kofi Annan, une initiative internationale où il est demandé aux grandes entreprises de se joindre à la société civile et aux organismes de l'ONU afin de supporter dix principes dans les domaines de l'environnement, des droits de l'homme, des droits du travail et de la lutte contre la corruption. Les organismes (entreprises, associations, collectivités locales, etc.) qui adhèrent à ce pacte s'engagent à progresser chaque année dans au moins un de ces 10 principes et à communiquer annuellement sur leurs progrès auprès des Nations Unies.

¹⁹⁷ La Commission européenne, *La nouvelle stratégie sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE), 2011-2014*, 10.2011, disponible en ligne à l'adresse : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:FR:PDF>

leurs désaccords.¹⁹⁸ D'après Luc Hoffman, l'ancien vice-président de l'organisation, la politique d'entreprise du WWF différerait significativement de celles d'autres organisations. Le Fond peut « coopérer avec l'industrie et le commerce même sur des questions où les approches divergent, afin que le monde des affaires perçoivent le WWF comme un partenaire à part entière ». ¹⁹⁹

A l'heure actuelle, la RSE devient de plus en plus significative dans les relations entre l'ONG et l'entreprise. Bien que cette approche soit critiquée pour son caractère non-coercitif, elle contribue à transformer les pratiques des entreprises (il s'agit d'un *soft law*). Par contre, si en France, par exemple, il sera trop coûteux pour une entreprise de se désengager, pour la Russie c'est toute une autre question. Le concept de la RSE reste très confus pour une grande partie des entreprises en Russie. L'amélioration de l'image qui est la conséquence de l'engagement d'une entreprise devint l'objectif en soi de cette démarche et transforme la RSE en une sorte de publicité « plus moderne ». De plus, comme le dit Natalia Zoubarevitch, expert de l'Institut indépendant de la politique sociale (*Instiout nezavisimoi socialnoi politiki*), « la « responsabilité sociale » en Russie s'appelle l'épée de Damoclès au-dessus de la tête du business russe tenue par le pouvoir politique afin de sauvegarder le schéma traditionnel des rapports entre les entreprises et l'Etat. En même temps, les réalisations sociales du gouvernement lui-même sont très critiquables ». ²⁰⁰

Il faut toutefois remarquer une évolution progressive dans le milieu d'affaire en Russie due entre autres à la coopération avec les ONG. Il s'agit d'un besoin de plus en plus évident de l'institutionnalisation des règles pour le champ économique. Les entrepreneurs veulent assurer leur position acquise, et le passage des entreprises russes au marché extérieur renforce cette tendance. Les liens tissés entre le pouvoir économique et le pouvoir politique empêchent la pénétration et la concurrence des entreprises étrangères, car ils ne peuvent pas accéder à ce cercle fermé. Comme le dit M. Désert, il s'agit d'une « révolution silencieuse des managers », ²⁰¹ la nouvelle génération des professionnels formés ayant des contacts avec leurs homologues étrangers. De même, les grandes firmes transnationales qui arrivent sur le territoire russe ne refuseront pas à leurs standards et principes, car dans les conditions du processus de mondialisation cela les expose à des graves risques de réputation. Donc, la question qui se pose pour les entreprises en Russie : les acteurs économiques tournent-ils vers la société ou pas ? Pour illustrer notre propos, nous voudrions citer Ekaterina Levchina, manager au sein de *Sanoma Independent Media*, une entreprise étrangère, partenaire de longue date du WWF-Russie. En parlant des raisons de cette coopération elle souligne : « (...) nous choisissons les ONG reconnues comme le WWF ou le CAF.

¹⁹⁸ WWF International, *Guiding Principles*, Official site, online: http://wwf.panda.org/what_we_do/how_we_work/businesses/how_we_work_with_business/

¹⁹⁹ Interview de L. Hoffman donné à l'auteur, 17.12.2009 in A. SCHWARZENBACH, *WWF. Cinquante ans au service de la nature*, Paris, Buchet&Chastel, p. 312.

²⁰⁰ Cité par S. TOURKIN, *Kak vigodno bit dobrym: Sdelajte svoi business socialno otvetstvennym* (Il est avantageux d'être généreux : Rendez votre business plus responsable), Moscou, Alpina Business Bruks, 2007, p. 55.

²⁰¹ M. DESERT, « Les entrepreneurs et la régulation économique », in K. Rousselet, G. Favarel-Garrigues (dir.), *La Russie contemporaine*, Paris, Fayard, 2010, p. 260.

Ce qui est important pour nous c'est le feed-back, la comptabilité et la transparence de telles organisations ».²⁰²

Dans ces conditions le WWF-Russie tend à suivre les principes hérités de sa famille en cherchant à adopter une position pragmatique et rationnelle et devenir un partenaire à part entière dans le milieu d'affaire du pays. Il n'empêche que cette position reste très fragile et peut mettre l'ONG en question.

La question de la collecte de fonds en Russie reste vitale pour le WWF russe, car il s'agit non seulement de la possibilité de financer ses projets, mais avant tout de sa légitimation au sein du pays. On voit que l'organisation approprie les instruments et les techniques mis en places par le réseau du Fonds mondial pour la nature. En même temps, les conditions conjoncturelles dans lesquelles elle est amenée à travailler la poussent à réajuster ses mécanismes, tout en s'inscrivant dans la représentation de l'ONG caractérisée par un pragmatisme, une efficacité et un consensus.

En revanche, cette adaptation n'est pas exempte des contradictions et difficultés. En ce qui concerne sa stratégie envers les particuliers, suite à des problèmes d'ordre politique, économique et social l'organisation russe concentre son activité sur la capitale russe, ce qui remet en cause son caractère national. En cherchant le partenariat avec le milieu d'affaire, le WWF-Russie tend à élaborer une approche personnalisée et pragmatique. Pourtant, la confusion entre l'activité philanthropique des entrepreneurs, le sponsoring et la responsabilité sociale des entreprises brouille sa stratégie du *fundraising*, et par-delà sa représentation nationale.

²⁰² Mezhdounarodnaia konferentsia, *Business i NKO : vzaimovygodnoe sotroudnitchestvo v upravlenii riskami*, Materialy, Moscou, ASI, 2006, pp. 54-56.

CONCLUSION

Pour conclure ce mémoire de stage, il nous semble indispensable de revenir sur nos principaux raisonnements. Nous avons pu voir que le WWF-Russie restait lié à la famille du Fonds mondial pour la nature du point de vue du positionnement idéologique et du financement. Par son appartenance à un réseau reconnu et expert dans le domaine écologique l'organisation russe bénéficie d'une grande légitimité. Il s'agit d'un savoir-faire important et du soutien par un grand nombre des particuliers à travers le monde. Cependant, la représentation propre à l'ONG russe se reconstruit face à un Etat particulier. On a démontré que la mise en œuvre de la collecte de fonds nationale coïncide avec le renforcement du pouvoir politique et l'emprise de plus en plus significative de l'Etat sur tous les domaines de la vie du pays. Il faut souligner que la question écologique est caractérisée par une sensibilité particulière en Russie. Qui dit la nature dit les ressources naturelles. En effet, le contrôle des ressources en Russie sur lesquelles repose le rétablissement économique du pays dans les années 2000 a conforté le pouvoir étatique. Dans les conditions où la marge de manœuvre de l'ONG peut être affectée par l'Etat à travers notamment le statut légal de l'organisation, le contrôle du champ médiatique et les liens clientélistes avec le champ économique, le WWF-Russie est confrontée à la nécessité de légitimer son action en tant qu'un acteur national. Si l'ONG bénéficie du soutien de la population russe, il sera difficile pour l'Etat d'ignorer ou empêcher son action. C'est donc aussi la question de l'existence et du développement du WWF en Russie. De cette manière, le passage à la collecte de fonds nationale s'inscrit dans la logique de légitimation nationale.

Fidèle aux techniques et principes développés au sein du réseau WWF, l'ONG met en place sa propre stratégie du *fundraising*. Ainsi, en s'appuyant sur le fondement de l'efficacité et du pragmatisme, l'organisation choisit des méthodes modernes et moins coûteuses pour l'organisation. Par contre, le travail avec les particuliers se caractérise par de multiples difficultés liées à une configuration spécifique de la société russe. Une grande divergence au sein de la société rend difficile l'action collective et la collecte. En cherchant la maximisation des bénéfices, le WWF-Russie centralise son travail sur la capitale de la Russie, ce qui peut remettre en cause sa portée nationale. Ces ambiguïtés incitent le WWF-Russie à mettre en avant son partenariat avec les entreprises. En s'appropriant les démarches élaborées au sein du réseau du Fonds mondial pour la nature, l'organisation cherche à promouvoir sa coopération avec le milieu d'affaire à travers une approche personnalisée afin d'obtenir un soutien plus large. Par contre, la place de l'entreprise en Russie liée au pouvoir politique freine un partenariat responsable et durable. La notion de la responsabilité civile de l'entreprise reste confondue avec la philanthropie souvent personnelle des hommes d'affaire et/ou le sponsoring de l'entreprise-même. Par conséquent, la participation des entreprises-partenaires dans la protection de l'environnement devient plutôt symbolique que réelle.

En résumé, le *fundraising* national du WWF-Russie n'est pas exempté de difficultés. Par contre, on ne peut pas nier sa nécessité pour le développement et l'action réussie de l'organisation en Russie.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- F. BIORET, R. ESTEVE, A. STUSBOIS, *Dictionnaire de la protection de la nature*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, Coll. « Espaces et territoires », 2009, 537 p.
- M. CAPRON, F. QUAIREL-LANOIZELÉE, *La Responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte, 2007, coll. Repères, 126 p.
- P. DAUVIN, J. SIMEANT, *Le travail humanitaire, Les acteurs des ONG, du siège au terrain*, Paris, Presses de Science Po, 2002, 443 p.
- M. DOUCIN, *Les ONG: le contre-pouvoir ?* Paris, Editions Toogezer, 2007, 365 p. ; *Les ONG: « acteurs-agis » des relations internationales ?* Bordeaux, Institut d'études politiques de Bordeaux, 2005, 558 p.
- J.-C. FAURE, C. JOLLY, *L'Etat et les ONG : pour un partenariat efficace. Rapport du groupe: « Pour un nouveau partenariat entre les organisations de solidarité internationale et les pouvoirs publics »*, Paris, La Documentation française, 2002, 209 p.
- G. FAVAREL-GARRIGUES, K. ROUSSELET, (dir.), *La Russie contemporaine*, Paris, Fayard, 2010, 550 p.
- A.JAFALIAN, *La Russie, puissance énergétique : de l'arme politique aux logiques de marché*, Paris, L.G.D.J., Coll. AXES Savoir, 2010, 166 p.
- G. HERMET, B.BADIE, B. PIERRE, P. BRAUD, *Dictionnaire de la science politique et des institutions politiques*, Paris, Armand Colin, 2001, 319 p.
- M.E. KECK, K. SIKKINK, *Activists beyond Borders. Advocacy Networks in International Politics*, USA, Cornell University Press, 1998, 228 p.
- S. LEFEVRE, *ONG & Cie, Mobiliser les gens, mobiliser l'argent*, Paris, Presses Universitaires de France, 2011, 225 p.
- M. MENDRAS, *Comment fonctionne la Russie ?*, Paris, Autrement « Mondes et Nations », 2003, 160 p.; *Russie: l'envers du pouvoir*, Paris, Odile Jacob, 2008, 333 p.
- A. MERLIN (dir.), *Où va la Russie ?* Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, 2007, 204 p.
- M.OFFERLE, *Sociologie des groupes d'intérêt*, 2ème édit., Paris, Montchrestien, 1998, 158 p.
- K. POLANYI, *La grande transformation*, Paris, Gallimard, Coll. Bibliothèque des sciences humaines, 1983, 420 p.
- J.-R. RAVIOT, *La démocratie à la russe. Pouvoir et contre-pouvoir en Russie*, Paris, Editions Ellipses, p. 160.
- Ph. RYFMAN, *Les ONG*, 2ème éd., Paris, La Découverte, 2009, coll. Repères, 126 p.

- J. SIMEANT, *La cause des sans papiers*, Paris, Presses de Sciences Po, 1998, 498 p.
- A. SCHWARZENBACH, WWF. *Cinquante ans au service de la nature*, Paris, Buchet&Chastel, 2011, 352 p.
- C.TILLY, *La France contestée de 1600 à nos jours*, Paris, Fayard, 1986, 622 p.

En russe :

- R.N. KOURINKO, *Osvaevaem KSO: prosto o slozhnom (Découvrons le RSE)*, Kiev, Editions « Revue «Radouga», 2011, 204 p.
- S. TOURKIN, *Kak vigodno bit dobrym: Sdelajte svoi business socialno otvetstvennym (Il est avantageux d'être généreux : Rendez votre business plus responsable)*, Moscou, Alpina Business Bruks, 2007, 381 p.; *Socialnie investitsii v businessse (Investissements sociaux dans le business)*, Moscou, Rysski universitet, 2002, 240 p.
- A. VEKSLER, G. TOULTCHINSKI, *Zatchem businessou sponsorstvo i blagotvoritelnost?(Pourquoi le business doit-il faire la charité et les actions du sponsoring ?)* Moscou, Verchina, 2006, 336 p.
- O. LEIKIND (dir.), *Blagotvoritelnost v Rossii. Socialnie i istoricheskie issledovania (La charité en Russie. Les études sociales et historiques)*, St-Petersburg, Liki Rossii, 2001, 185-219 pp.

Documents et rapports

WWF:

- *The Morges's Manifesto, We must save the World's wild life*, 29 April 1961, disponible en ligne: <http://awsassets.panda.org/downloads/morgesmanifesto.pdf>
- WWF Russia, *2000-2011 - Annual reports*, disponibles en ligne à l'adresse suivante: <http://www.wwf.ru/resources/publ/eng/tab151/page2?cat2.cat=22#list>
- WWF, *Pure Profit for Russia: Benefits of Responsible Finance. WWF's Trade and Investment*, Programme report, Ivetta Gerasimchuk, Kamila Ilyumzhinova, Alistair Schorn (Eds), Moscow – Frankfurt, 2010, disponible en ligne à l'adresse suivante: <http://www.wwf.ru/resources/publ/book/eng/372>
- WWF Russia, *Russian companies in the 21st century: Towards competitive corporate citizenship*, 2007, 84 p., disponible en ligne à l'adresse suivante: <http://www.wwf.ru/resources/publ/book/eng/227>

Lois:

- Federalnyi zakon "Ob obshchestvennykh organizatsiyah", 19.05.1995, *Consultant Plus*, disponible à l'adresse : http://www.consultant.ru/popular/obob/76_1.html#p27
- Federalnyi zakon "O nekommercheskikh organizatsiyah", 12.01.1996, *Douma d'Etat*, consultable en ligne: http://ntc.duma.gov.ru/duma_na/asozd/asozd_text.php?code=31677
- Federalnyi zakon "O vnesenii izmeneni v otdelnie nekotorie zakonodatelnie acti RF ", 10.01.2006, *Novaya gazeta*, disponible à l'adresse : <http://vash-deputat.ru/order/txt-684>
- Federalnyi zakon "O vnesenii izmeneni v otdelnie zakonodatelnie acti RF v tchasti regoulirivaniya deyatelnosti nekommercheskikh organizatsii vypolniauschih founkciu inostrannogo agenta", 20.07.2012, *Rossiiskaia gazeta*, consultable en ligne: <http://www.rg.ru/2012/07/23/nko-dok.html>
- Federalnyi zakon « O nedrah », 21.02.1992, *Rossiskaya gazeta*, publié en ligne : <http://www.rg.ru/1995/03/15/nedra-dok.html>
- La Constitution de la Fédération de la Russie, *Site officiel*, disponible à l'adresse : <http://www.constitution.ru/>
- Zakon Rossiskoi Federatsii « O naloge na pribyl predpriati i organizatsii », 27.12.1991, *Garant*, disponible en ligne : <http://base.garant.ru/10102515/>

Autres :

- Amnesty International, *Droits humains en Russie, Résister pour l'état de droit*, Paris, Editions Autrement, 2010, 144 p.
- La Commission européenne, *La nouvelle stratégie sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE), 2011-2014*, 10.2011, disponible en ligne à l'adresse : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:FR:PDF>
- Human Rights Watch, *An Uncivil Approach to Civil Society. Continuing State Curbs on Independent NGOs and Activists in Russia*, June 2009, disponible en ligne à l'adresse suivante: <http://www.hrw.org/reports/2009/06/16/uncivil-approach-civil-society>; *Choking on Bureaucracy*, Volume 20, n° 1(D), 2008, disponible en ligne à l'adresse suivante: <http://www.hrw.org/reports/2008/02/19/choking-bureaucracy-0>
- Mezhdounarodnaia konferentsia, *Business i NKO : vzaimovыgodnoe sotroudnitchestvo v upravlenii riskami*, Materialy, Moscou, ASI, 2006, 125 p.
- Site officiel du Sénat, « Russie : puissance ou interdépendance énergétique ? », *Rapport d'information n° 182 (2009-2010)*, disponible en ligne : <http://www.senat.fr/rap/r09-182/r09-1821.html>

Périodiques

- M. BEN YEDDER, F. ZADDEM, « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements? », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, Vol. 4, n° 1, 2009, p. 84-103, disponible en ligne à l'adresse suivante : <http://id.erudit.org/iderudit/000387ar>
- S. BOUSSENA, C. LOCATELLI, « Le nouveau rôle de l'Etat dans l'industrie pétrolière en Russie : le privé sous tutelle ? », *MEDenergie*, n°20, 2006, pp. 32-38.
- M. DOBRY, « Les voies incertaines de la transitologie : choix stratégiques, séquences historiques, bifurcations et processus de path dependence », *Revue française de science politique*, 50e année, n°4-5, 2000, p. 585-614.
- T. DONALDSON, L. PRESTON, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, Vol. 20, n°1, 1995, pp. 65-91.
- E.FOUGIER, J.-D. PO, « Les relations ONG-entreprises : bilan et perspectives, synthèse des réflexions du groupe de travail », *Ifri-Institut de l'entreprise*, Working paper n°6, Avril 2005, disponible en ligne à l'adresse suivante : http://www.institut-entreprise.fr/fileadmin/Docs_PDF/travaux_reflexions/Working_paper/wp_6.pdf
- M. FRIEDMAN, "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, September 13, 1970, disponible en ligne à l'adresse suivante: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>
- A. GROppo, « Un référendum « vert » en Russie ? Contribution à l'étude de la naissance d'une société civile », *Diogène*, n° 194, 2001, pp. 160-174.
- A. MACH, « Le Pouvoir des ONG sur les entreprises : pression, partenariat, évaluation », *Institut Universitaire d'Études du Développement*, Genève, 2001, pp. 109-129, disponible en ligne à l'adresse suivante : <http://www.covalence.ch/docs/annCHTMfr.pdf>
- M. MENDRAS, « Russie : la déroute », *Esprit*, 10.1998, disponible à l'adresse : <http://www.ceri-science-po.org>
- E. MICHOTTE, « Une approche sociologique de la construction sociale de la responsabilité sociale des entreprises : une proposition de recherche », *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 2, 2007/3, pp. 30-39 ; « Responsabilité sociale des entreprises, ou contrôle démocratique des décisions économiques? », *L'Économie politique*, n° 18, 2003/2, pp. 7-25.
- J.-R. RAVIOT, « L'écologie et les forces profondes de la perestroïka », *Diogène*, n° 194, 2001, pp. 152-159 ; « L'écologie aux frontières de la raison d'État en Russie », *Revue d'études comparatives Est Ouest*, Vol. 36, n°1, 2005, pp. 155-177.

- A. REMOND, « Responsabilité sociale des entreprises et capitalisme financier : pourquoi la régulation fait défaut », *Revue Française de Socio-Économie*, n° 4, 2009/2, pp. 155-175.
- J.SIMEANT, “What is going global? The internationalization of French NGOs ‘without borders’”, *Review of International Political Economy*, 12. 2005, pp. 851–883.

En russe :

- I. FREMIN, « Komitet nenouznhih veschei », *Itogi*, 25.05.2000, n°22, en ligne : <http://www.itogi.ru/archive/2000/22/112709.html>
- A. IABLOKOV (interview), « Rossiya perechla roubikon », *Gazeta*, n°14, 08.2004, en ligne : <http://zenews.narod.ru/et142004/ecology/rubicon.htm>
- I.KLIAMKIN, « Negrazhdanskoe obchtchestvo » in A. Smolar, *Putin's empire*, Varsovie, Fondation Stefan Batory, 2007, pp. 69-80.
- M. KVACHA, « Potchemy v Rossii tak velika raznitsa mezhdou bogatymi i bednymi ? », *Kommersant*, n°9, 07.03.2011, en ligne : <http://kommersant.ru/doc/1590614>
- D. NIKOLAEVA, “Bogatye i bednye stali tchut blizhe” *Kommersant*, n°31, 21.02.2012, en ligne : <http://kommersant.ru/doc/1877959>
- M. SOLOVIANOV, «Amerikanskaia zastchitnitsa Brianskogo lesa » (La protectrice américaine de la forêt Brianski), *Ogonek*, disponible en ligne : <http://www.ogoniok.com/archive/1997/4511/28-28-29/>
- I. TCHESTIN, “Nelzya ignorirovat mnenie naroda”, *Nezavisimaya gazeta*, 07.07.2000, en ligne : http://www.ng.ru/politics/2000-07-07/3_ignore.html
- L. TIHONOVITCH, «Zhestkoe razgranitchenie na kommertcheskoe i nekommertcheskoe natchinaet nam mechat » (Le découplage entre le commercial et non commercial commence à nous déranger), Interview avec M. Tchertok, directeur du CAF Russie, *Dengi i blagotvoritelnost*, Editions CAF Russie, 2012, n° 75, pp. 22-25.

Sites officiels

- WWF-International <http://wwf.panda.org/>
- WWF-Russie <http://www.wwf.ru/>
- L’UICN <http://www.iucn.org/fr/>
- Dvizhenie drouzhin ohrany prirody <http://dop.environment.ru/>
- Vserossiskoe obstchesvo ohrany prirody <http://www.runature.ru/>

ANNEXES

La liste des annexes :

Annexe 1. Qu'est-ce que le WWF représente-t-il?

Annexe 2. La structure de l'Office principal du WWF-Russie

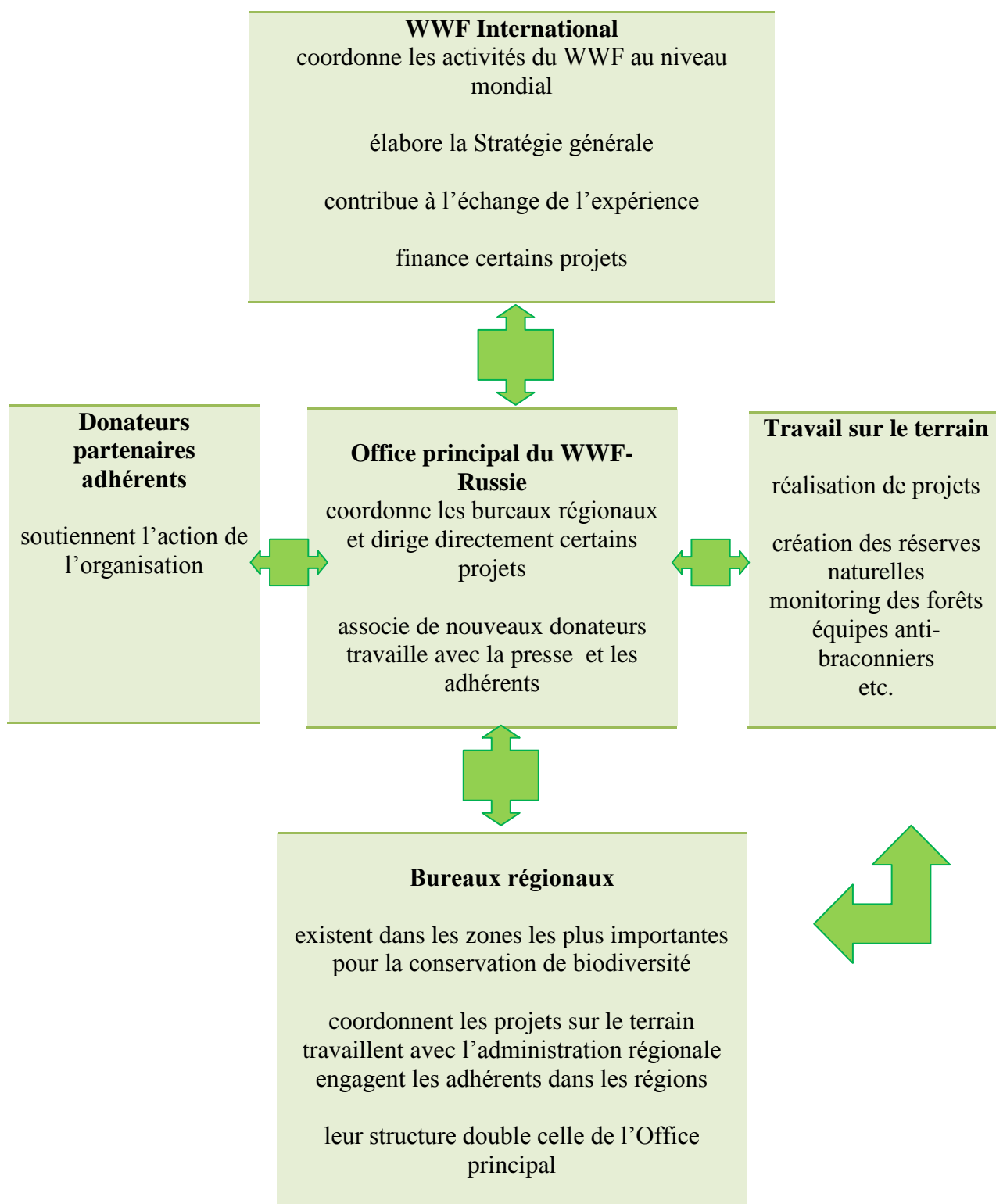
Annexe 3. La Stratégie du WWF

Annexe 4. Les financements du WWF-Russie

Annexe 5. L'entretien avec Olga Erak, directeur du Département du Développement sein du WWF-Russie

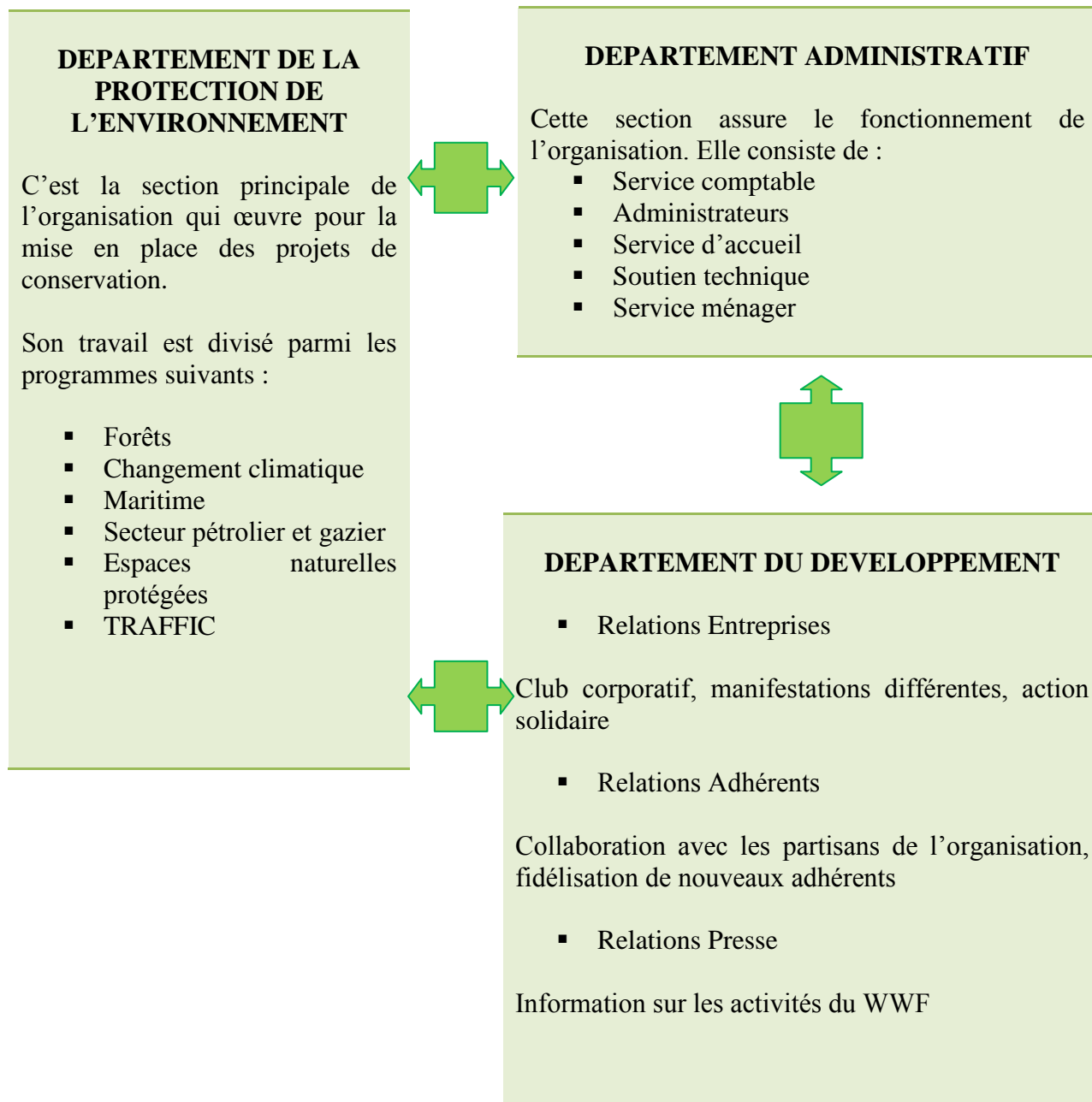
Annexe 6. La liste des observations réalisées au cours du stage

Annexe 1. Qu'est-ce que le WWF représente-t-il?²⁰³



²⁰³ WWF-Russie, *Tcho takoe WWF ? Principialnaya shema*, disponible en version russe sur le site : <http://www.wwf.ru/about>

Annexe 2. La structure de l'Office principal du WWF-Russie²⁰⁴

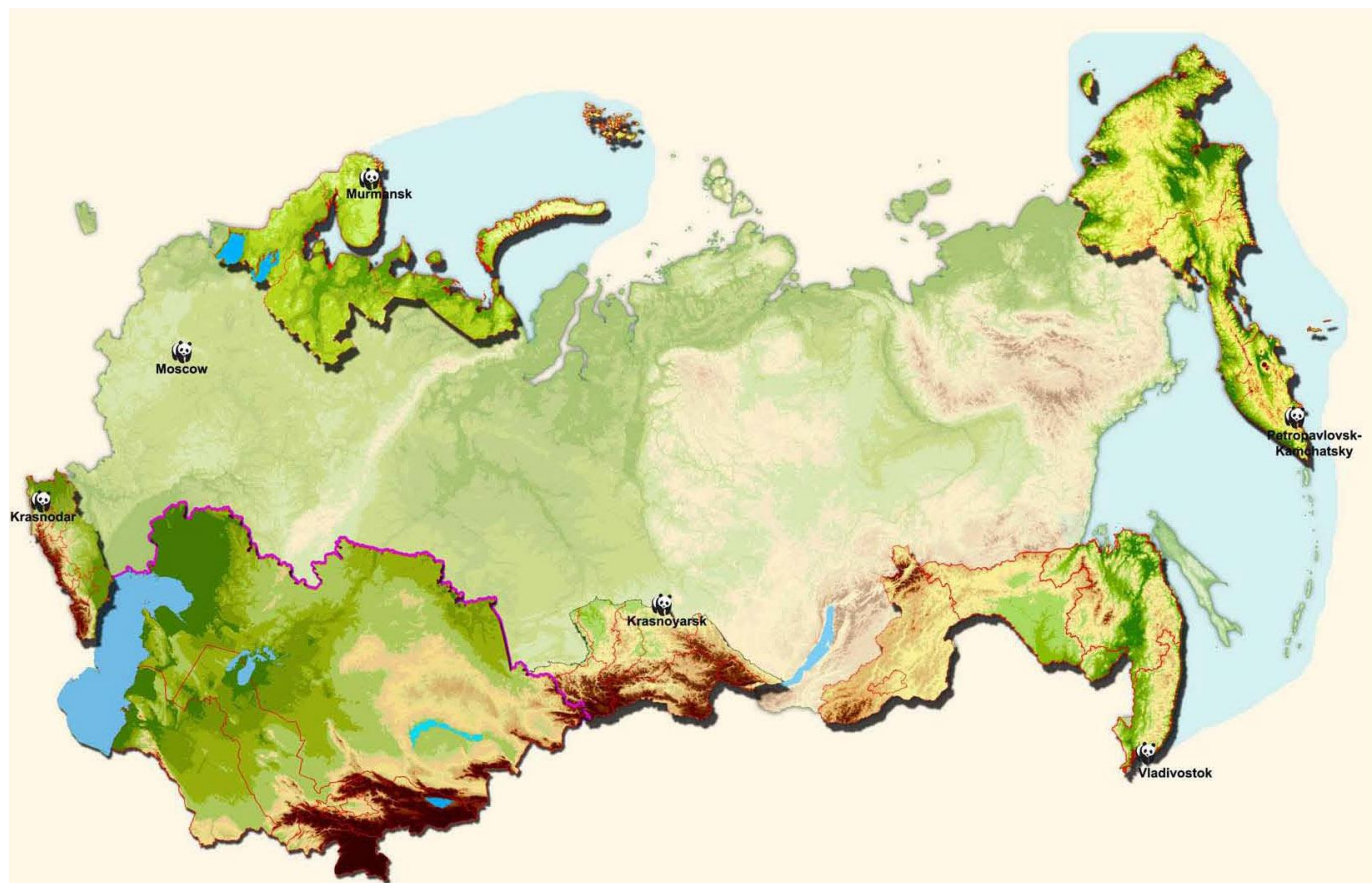


²⁰⁴ WWF-Russie, *Kak oustroen office WWF? Principialnaya shema*, disponible en version russe sur le site : <http://www.wwf.ru/about/contacts/office>

WWF's global conservation framework



Régions prioritaires pour le WWF-Russie et ses offices

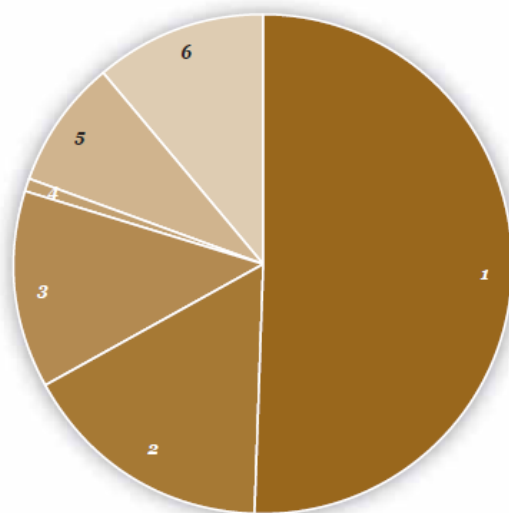


Annexe 4. Les financements du WWF-Russie

Les financements du WWF Russie en 2011

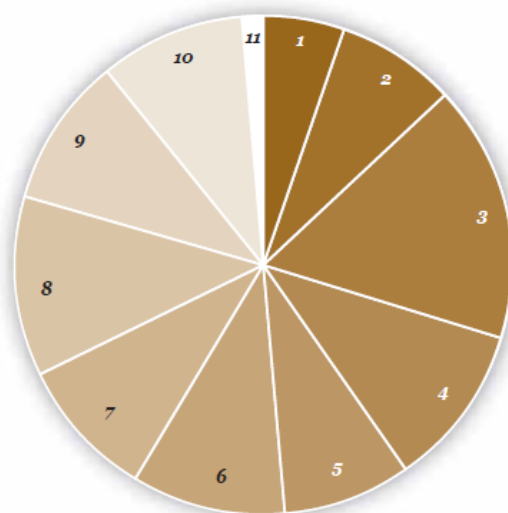
FINANCE OF WWF-RUSSIA IN 2011

Expenditures in 2011, in thousands of Euros



1. Biodiversity Conservation in Priority Ecoregions	4777
2. Reducing Human Ecological Footprint	1549
3. Scientific and Methodological Support	1207
4. TRAFFIC – wildlife trade monitoring programme	78
5. Living Planet Programmeme (working with the public)	781
6. Project administration	1037
TOTAL	9430

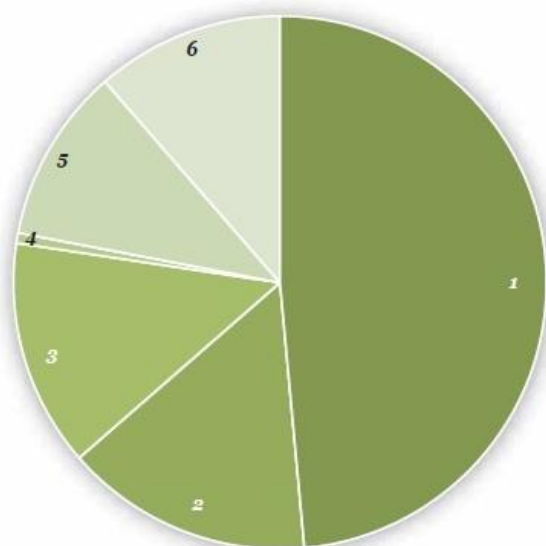
Income in 2011, in thousands of Euros



1. WWF-UK	503
2. WWF-Germany	729
3. WWF-Netherlands	1581
4. WWF-Sweden	1002
5. Other WWF:	
WWF-USA	308
WWF-Japan	96
WWF-Canada	169
WWF offices in other countries	218
6. Corporate sponsorship and donations	937
7. Donations from individuals	860
8. German Federal Ministry for the Environment	1100
9. Other aid agencies:	
World Bank	140
USAID	127
Royal Norwegian Ministry of Foreign Affairs	141
Royal Norwegian Ministry of the Environment	110
Royal Netherlands Embassy in Russia	117
Other governmental agencies	291
10. Foreign NGOs and private foundations:	
Gordon and Betty Moore Foundation	438
MAVA Foundation	220
Coca-Cola Foundation	75
Citi Foundation	112
Other NGOs and private foundations	35
11. Other sources	121
TOTAL	9430

FINANCE IN 2010

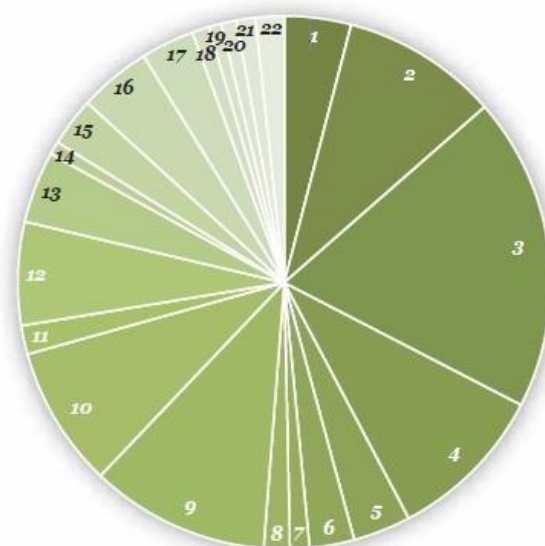
Expenditures, in thousands of euros



Expenditures, in thousands of euros

1. Biodiversity Conservation in Priority Ecoregions	4,453,868.64
2. Keeping Our Ecological Footprint within the Biocapacity Limits	1,380,709.43
3. Scientific and methodological support	1,265,592.99
4. TRAFFIC – WWF and IUCN's global wildlife trade programme	56,759.29
5. Living Planet Programme	972,937.50
6. Project administration	1,046,537.19
TOTAL	9,176,405.04

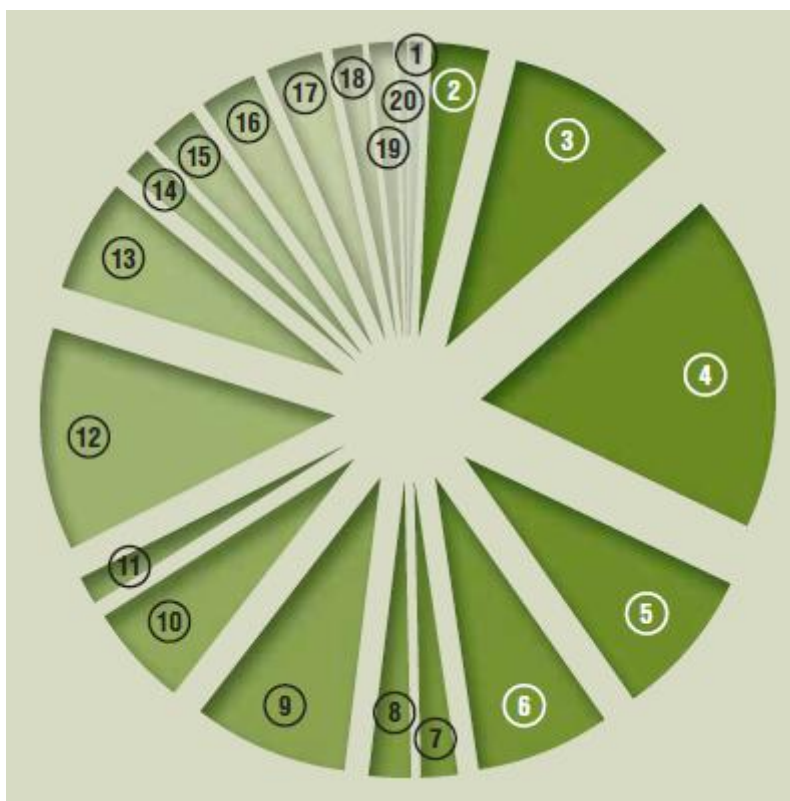
Income, in thousands of euros



Income, in thousands of euros

1. WWF-UK	371,314.00
2. WWF-Germany	871,810.19
3. WWF-Netherlands	1,746,697.60
4. WWF-Sweden	887,547.93
5. WWF CIIA	322,461.65
6. WWF-Japan	249,121.20
7. WWF-Canada	107,801.00
8. Other WWF	144,819.35
9. Russian corporate fundraising	997,889.79
10. Individual fundraising	785,874.92
11. World Bank	159,764.70
12. German Federal Environment Ministry	574,932.00
13. Royal Norwegian Ministry of Foreign Affairs	398,303.00
14. TACIS	74,000.84
15. Other governmental agencies	271,176.05
16. Gordon and Betty Moore Foundation	401,565.67
17. MAVA Foundation	297,500.99
18. Coca-Cola Foundation	94,967.89
19. Citibank Foundation	71,286.03
20. Oxfam	84,259.98
21. Other NGOs and private foundations	104,485.43
22. Other sources	158,824.83
TOTAL	9,176,405.04

Les financements du WWF Russie en 2009

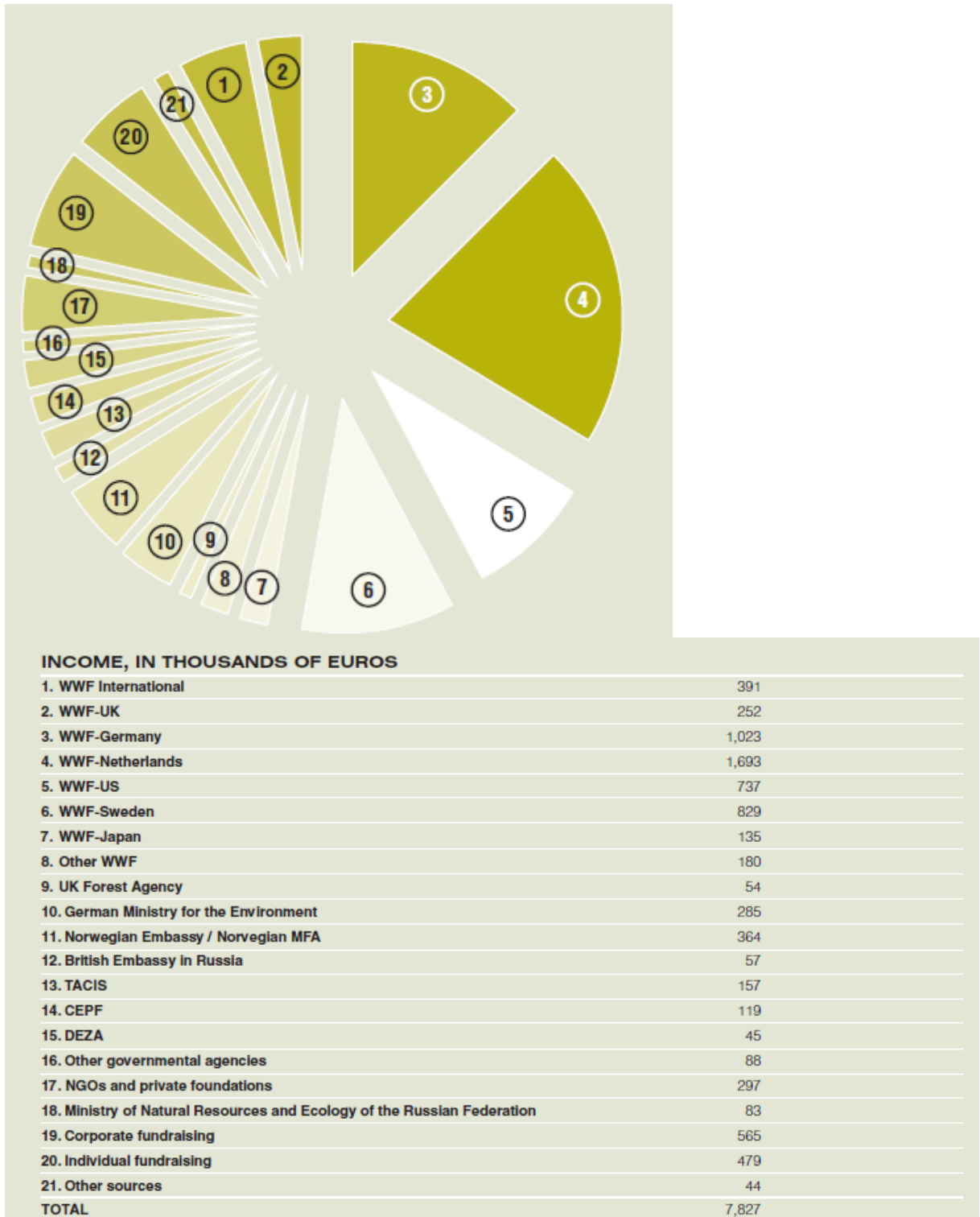


INCOME, IN THOUSANDS OF EUROS

PERCENTS

1. WWF International	61	1%
2. WWF-UK	264	3%
3. WWF-Germany	812	10%
4. WWF-Netherlands	1580	19%
5. WWF-Sweden	696	8%
6. WWF-US 737	624	7%
7. WWF-Japan	169	2%
8. Other WWF	195	2%
9. Corporate fundraising	720	8%
10. Individual fundraising	476	6%
11. World Bank	130	2%
12. German Ministry for the Environment	1034	12%
13. Norwegian Embassy / Norwegian MFA	526	6%
14. TACIS	135	2%
15. Other governmental agencies 88	227	3%
16. Gordon and Betty Moore Foundation	265	3%
17. MAVA Foundation	263	3%
18. Coca-Cola Foundation	138	2%
19. Other NGOs and private foundations	114	1%
20. Other sources	43	1%
TOTAL	8472	

Les financements du WWF Russie en 2008

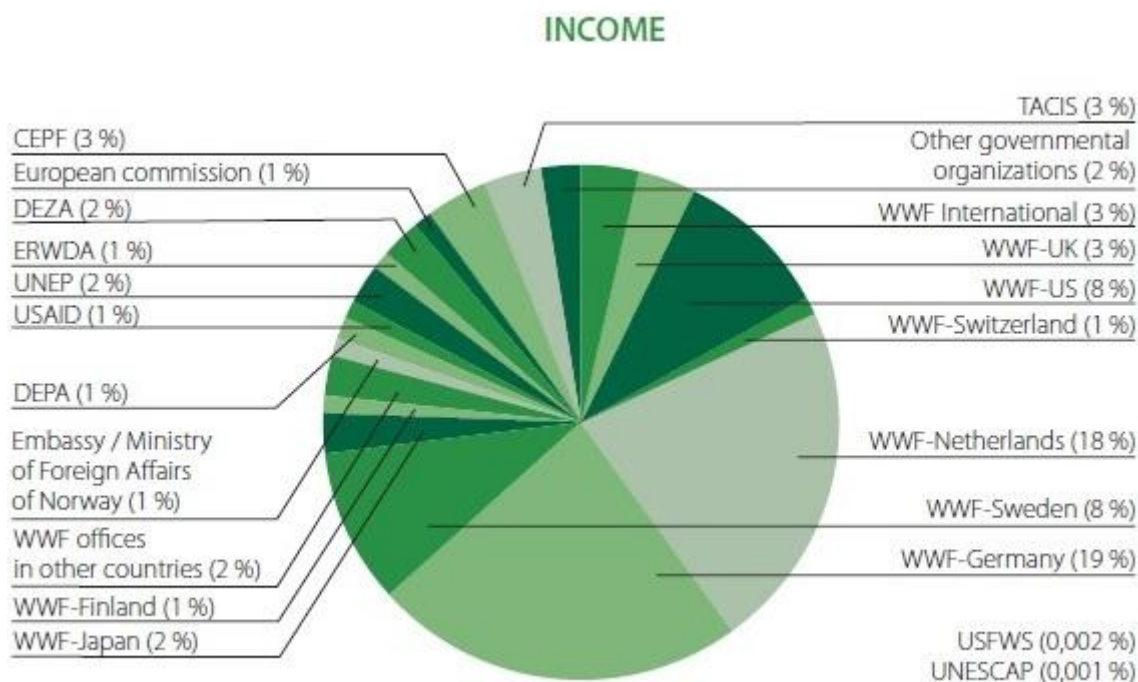


Les financements du WWF Russie en 2007

INCOME in 1000 EUR

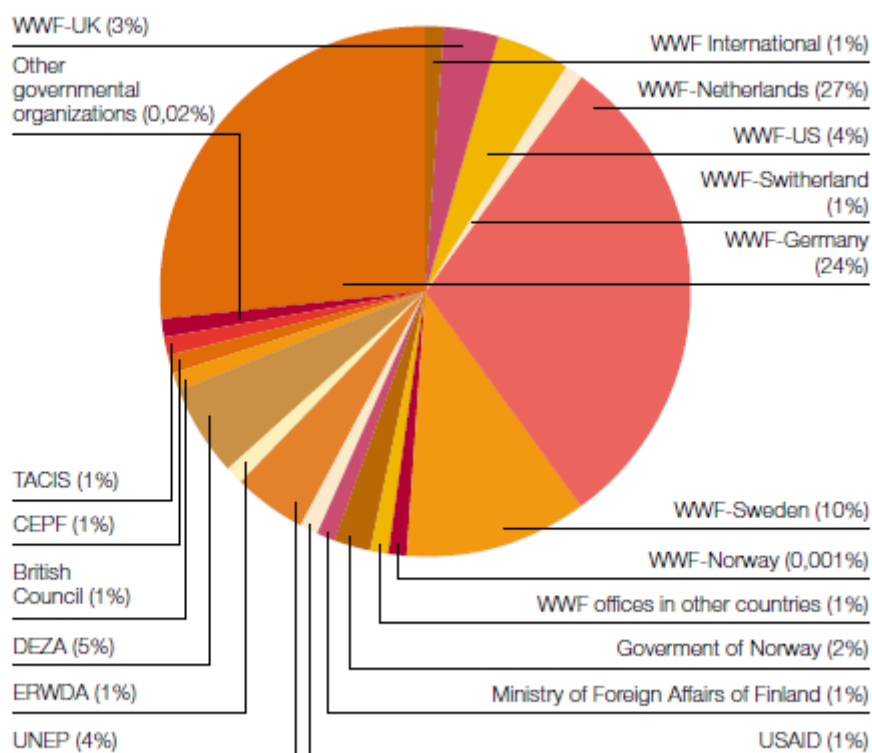
WWF International	4,7%	300 286
WWF Netherlands	18,1%	1 163 068
WWF Germany	11,8%	758 422
WWF USA	11,6%	746 503
WWF UK	5,2%	332 550
WWF Sweden	3,1%	198 232
WWF Japan	1,5%	94 715
WWF offices in other countries	1,9%	122 760
CEPF	1,4%	89 387
DEZA	1,1%	72 053
ERWDA	1,1%	71 848
European commission	0,3%	18 138
MATRA	1,0%	63 813
British Embassy in Moscow	0,9%	59 364
Embassy/Ministry of foreign affairs of Norway	8,2%	526 405
TACIS	1,6%	105 226
USAID	0,6%	38 312
Other governmental organizations	0,5%	28 875
NGOs and private foundations	3,2%	204 260
Corporate fundraising	12,3%	791 534
Individual fundraising	8,9%	568 233
Other sources	0,9%	57 520
Total	100,0%	6 411 505

Les financements du WWF Russie en 2006



INCOME IN 1.000 EUR	EUR	%
WWF International	137	3 %
WWF-UK	189	3 %
WWF-US	452	8 %
WWF-Switzerland	45	1 %
WWF-Netherlands	990	18 %
WWF-Germany	1,016	19 %
WWF-Sweden	440	8 %
WWF-Japan	112	2 %
WWF-Finland	30	1 %
WWF offices in other countries	117	2 %
Subtotal:	3,527	
Embassy / Ministry of Foreign Affairs of Norway	62	1 %
DEPA	56	1 %
USAID	32	1 %
UNEP	127	2 %
ERWDA	40	1 %
DEZA	107	2 %
European commission	35	1 %
CEPF	165	3 %
TACIS	160	3 %
USFWS	11	0,002 %
UNESCAP	7	0,001 %
Other governmental organizations	90	2 %
Subtotal:	892	
NGO and private foundations	269	5 %
Donations in Russia	637	12 %
Own sources	69	1 %
TOTAL INCOME:	5,395	100 %

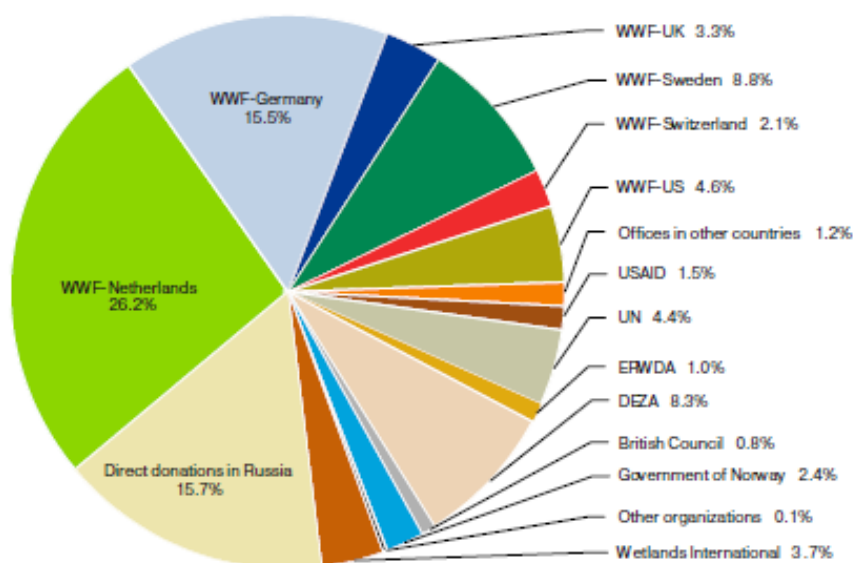
Les financements du WWF Russie en 2005



Sources in 1.000 EUR

WWF International	28
WWF-UK	125
WWF-US	182
WWF-Switzerland	41
WWF-Netherlands	1,216
WWF-Germany	1,088
WWF-Sweden	458
WWF-Norway	1
WWF offices in other countries	40
Subtotal:	3,179
Government of Norway	107
Ministry of Foreign Affairs of Finland	49
United States Agency for International Development (USAID)	32
United Nations Environment Programme (UNEP)	199
The Environmental Research and Wildlife Development Agency (ERWDA)	40
Swiss Agency for Development and Cooperation (DEZA)	237
British Council	66
Critical Ecosystem Partnership Fund (CEPF)	37
Technical Assistance for Commonwealth of Independent States (TACIS)	47
Other governmental organizations	14
Subtotal:	828
NGO and private foundations	212
Donations in Russia	304
TOTAL INCOME:	4,523

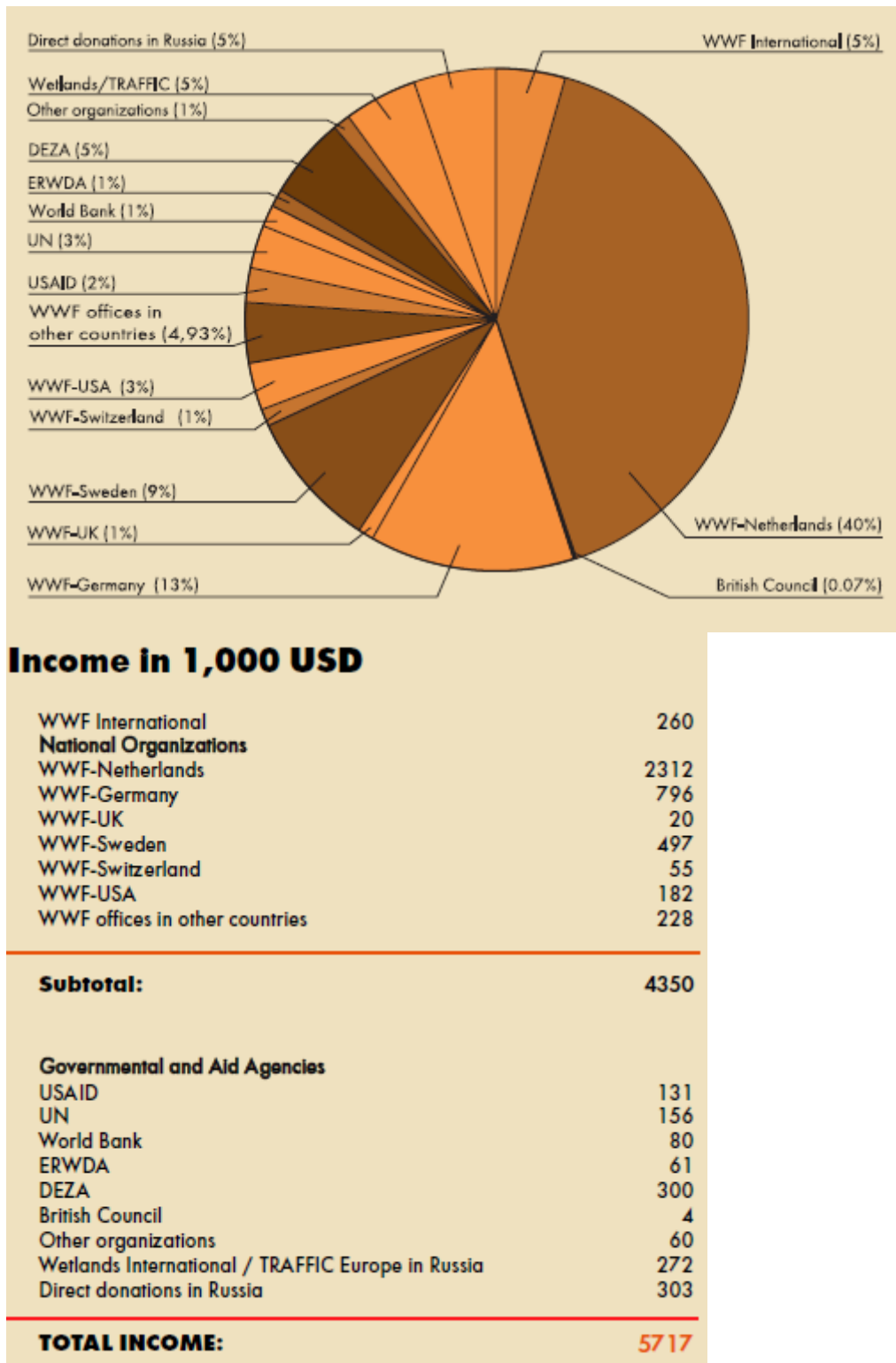
Les financements du WWF Russie en 2004



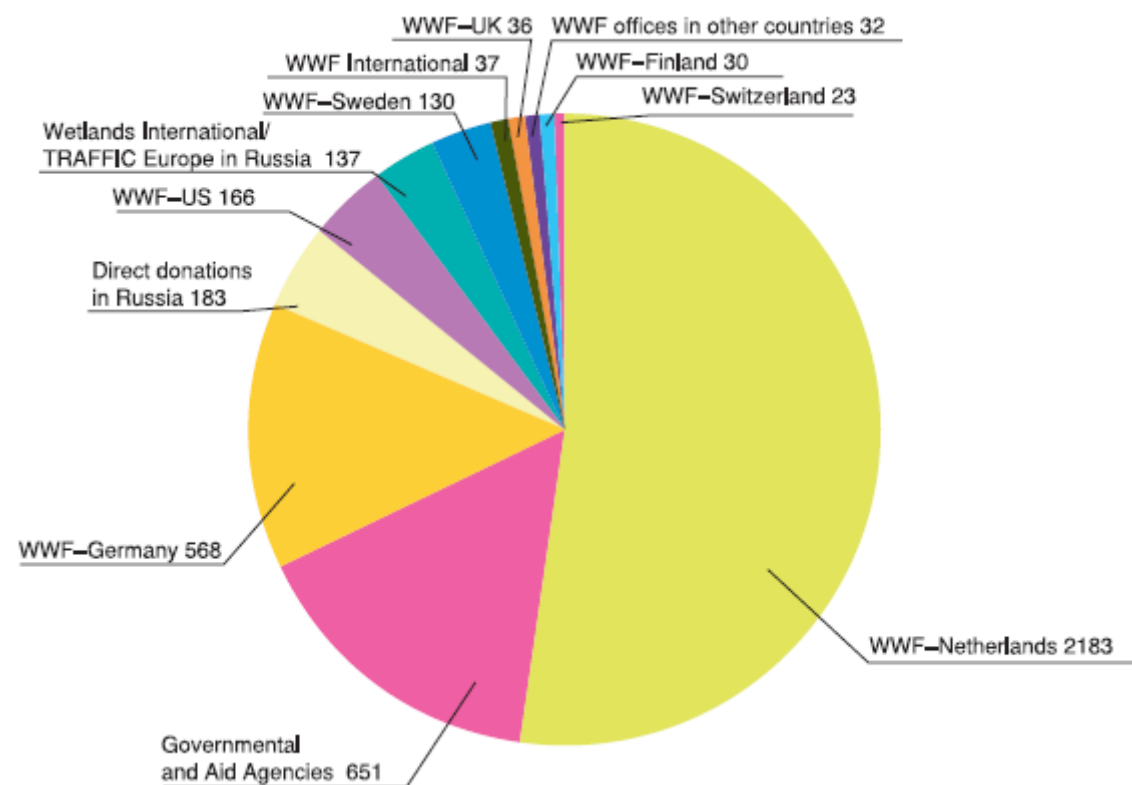
Income in 1,000 USD

WWF International	.17
WWF-Netherlands	.1603
WWF-Germany	.948
WWF-UK	.201
WWF-Sweden	.539
WWF-Switzerland	.127
WWF-US	.280
WWF offices in other countries	.73
Subtotal:	.3789
USAID	.91
UN	.269
ERWDA	.62
DEZA	.510
British Council	.51
Government of Norway	.146
Other governmental organizations	.9
Subtotal:	.1137
Wetlands International	.228
Direct donations in Russia	.959
TOTAL INCOME:	.6113

Les financements du WWF Russie en 2003



Les financements du WWF Russie en 2002



Income in 1,000 USD

WWF International	37	Governmental and Aid Agencies	
National Organizations		USAID	112
WWF-Netherlands	2183	UN	87
WWF-Germany	568	World Bank	82
WWF-UK	36	ERWDA	49
WWF-Sweden	130	DEZA	172
WWF-Finland	30	Other organizations	149
WWF-Switzerland	23	Subtotal: from GAA sources	651
WWF-US	166	Wetlands International/TRAFFIC	
WWF offices in other countries	32	Europe in Russia	137
Subtotal: from WWF sources	3205	Direct donations in Russia	183
TOTAL INCOME		4176	

Les financements du WWF Russie en 2001

INCOME in 1,000 USD

WWF International	263
National Organizations	
WWF Netherlands	2100
WWF Germany	849
WWF UK	45
WWF Sweden	51
WWF Finland	15
WWF Switzerland	48
WWF US	168
WWF offices in other countries	25
Subtotal: from WWF sources	3564
Governmental and Aid Agencies:	
U.S. Agency for International Development (USAID)	489
United Nations	70
World Bank	53
Environment Research and Wildlife Development Agency (ERWDA)	62
Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC)	354
Danish Environmental Protection Agency (DEPA)	280
Subtotal: from GAA sources	1308
Wetlands International and TRAFFIC Europe in Russia	167
Direct donations in Russia	146
TOTAL INCOME	5185

Les financements du WWF Russie en 2000

INCOME in 1000 USD

WWF International	307
National Organizations	
WWF Netherlands	1971
WWF Germany	803
WWF UK	8
WWF Sweden	57
WWF Danmark	196
WWF Switzerland	11
WWF USA	252
<i>Subtotal: from WWF sources</i>	3606
Government Aid Agencies:	
USAID	1102
Swiss SDC	223
Swiss DEZA	100
MATRA	70
<i>Subtotal: from GAA sources</i>	1496
Wetlands International и TRAFFIC Europe in Russia	203
Direct donations in Russia	101
<i>TOTAL INCOME</i>	5406

Annexe 5. L'entretien avec Olga Erak, directeur du Département du Développement sein du WWF-Russie

Août 2012

E.I. : *En prenant en considération votre expérience, quelles particularités du fundraising en Russie vous pourriez souligner ?*

O.E. : Le fundraising en Russie est influencé par plusieurs facteurs : le faible revenu de la population, les régimes fiscaux défavorables, les instruments financiers non-développés (par exemple, la quasi-absence des mécanismes des prélèvements automatiques), la bureaucratie; tous ces facteurs limitent les possibilités de la collecte des fonds auprès des entreprises aussi bien qu'auprès des individus. A la différence des pays développés où les dons des particuliers sont très importants, le *fundraising corporatif* prévaut en Russie. Une autre particularité de la Russie est l'absence des donations de l'Etat.

E.I. : *Quelle est la probabilité pour le WWF-Russie de passer à une autosuffisance financière maximale ? Quelle est votre pronostic ?*

O.E. : A présent, le taux du financement intérieur s'élève à 25%. La stratégie de l'organisation prévoit l'augmentation du financement intérieur jusqu'au 50% pour l'année 2022. Dans l'analyse du développement stratégique de l'ONG nous nous appuyons sur les perspectives de la croissance des dons particuliers grâce à l'introduction du système de prélèvements automatiques réguliers.

E.I. : *Quelles sont les principales difficultés pour l'ONG dans la coopération avec le business russe ?*

O.E. : Le business russe sous-estime le rôle de l'action caritative dans le marketing, car l'avantage compétitif en Russie est, tout d'abord, l'accès à des ressources administratives. Outre cela, par principe, le WWF ne peut pas bénéficier des financements des entreprises de l'industrie extractive qui sont les plus réussies et solvables en Russie.

Certaines difficultés sont dues à l'incohérence des intérêts stratégiques. Voilà l'exemple : nous voulons financer la création des espaces naturels protégés dans l'Arctique, l'adoption d'une loi importante, l'arrêt d'extraction du bois rare alors que l'entreprise veut reboiser le territoire près de son lieu de production. Il est difficile d'avoir un compromis et de convaincre l'entreprise de soutenir nos projets prioritaires.

Une grande partie du business russe est gérée par les propriétaires qui sont difficilement joignables. Les hommes d'affaires les plus aisés habitent à l'étranger où ils placent leurs fonds. Ainsi, ils ne sont pas intéressés dans le soutien des projets en Russie.

Enfin, la crise financière 2008 a rendu les entreprises exceptionnellement « économes » ; et comme la charité russe ne procède pas des avantages fiscaux, les entreprises ont peu de motifs pour avoir des dépenses supplémentaires.

E.I. : *Pensez-vous que la loi du 20 juillet 2012 sur les ONG en Russie peut influencer le travail du WWF-Russie ? Si oui, comment cette influence peut-elle être exercée ?*

O.E. : C'est peu probable...Plutôt non.

Annexe 6. La liste des observations réalisées au cours du stage

- Réunions du Département du Développement, chaque mardi
- *Corporate Club*, une rencontre annuelle, le 18 mai 2012
- Fête organisée par le WWF-Russie et Ives Rocher Russie aux Jardin botanique à Moscou, le 20 juin 2012
- Réunion du Département de Conservation, le 27 juin 2012
- Rencontre avec *CHORON Diamonds*, partenaire du WWF-Russie, le 4 juillet 2012
- Rencontre avec *Galser*, partenaire du WWF International, partenariat déjà stable, le 19 août 2012